

MASTEROPPGAVE

Rekruttering av lærere til videregående skoler - Om å balansere omdømme og identitet

Et studie av de videregående skolene i Østfold fylkeskommune

Utarbeidet av:

Anne-Cathrine Sandø

Fag:

Mastergrad i organisasjon og ledelse

Avdeling:

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Innhold

FORORD.....	4
SAMMENDRAG	5
1. INTRODUKSJON.....	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Aktuelt i dagens og fremtidens ØFK	10
1.3 Forskningsspørsmål	12
1.4 Presentasjon av Østfold fylkeskommune	13
2. VALG AV TEORIER	16
2.1 Tema og begrepsforklaringer.....	16
Bourdieu og sosial kapital	16
Omdømme	17
Omdømmehåndtering	19
Hverdagskommunikasjon og strategi.....	21
Merkevarebygging i det offentlige	23
Image	25
Identitet.....	26
2.2 Å bygge opp et omdømme	29
2.3 Tidligere undersøkelser	32
Attraktive for ansatte, attraktive for andre?	32
2.4 Foreløpig oppsummering.....	33
3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE	35
3.1 Kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse?	35
3.2 Kvantitativ metode.....	36
Metodiske avgrensninger ved den kvantitative metoden	39
Erfaringer med kvantitativ metode	40
3.3 Kvalitativ metode	43
Erfaringer med kvalitativ metode	45
3.4 Om de kjente og det nære.....	46
Opplevelsen av å forske i egen organisasjon	47
4.0 HVORDAN FORVALTE ATTRAKTIVITET OG OMDØMME I ØFK?.....	49
4.1 Hva viste den kvantitative spørreundersøkelsen?	49

Hvilke faktorer ved omdømmet påvirker rekruttering?	51
Sterke fagmiljø	51
Yrkesstolthet	53
Tydelige ledere	55
Balanse jobb og privatliv	58
Lønn	59
Organisasjonsidentitet egen skole	61
4.2 Hvilke negative faktorer påvirker omdømmet?	64
Dårlig arbeidsmiljø	65
Dårlige ledere	67
Dårlig lønnsnivå	69
Negativt image i media	71
Konflikter i virksomhetene	73
Negativt image elever/foresatte	74
4.3 Traineeordning	75
4.4 Foreløpig oppsummering	77
4.5 Hva viste den kvalitative undersøkelsen?	78
Rekruttering – nå og for fremtiden	79
Hvordan påvirker omdømmet?	84
Rekrutteringskampanje versus hverdagshistorier	91
Identitet, verdier og visjon	92
4.6 Omdømmefaktorer	95
Gode arbeidsmiljø	95
Sterke fagmiljø	96
Lønn	96
Tydelige ledere	97
4.7 Den attraktive arbeidsgiver	98
4.8 Ansatte som ambassadører	104
5. OM Å BALANSERE OMDØMME OG IDENTITET	108
5.1 Hvordan balansere?	109
5.2 Jakten på det gode omdømmet	112
LITTERATUR OG ANDRE KILDER	117
VEDLEGG 1: QUESTBACK-SPØRREUNDERSØKELSE	120
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	123

Forord

”Tenk at nå er dagen her som jeg har lengtet etter, jeg skal gå i tog og rope høyt HURRA!” Slik føles det fortsatt, 20 år etter at jeg gikk i 17. mai tog på barneskolen med flagget vaiende i hånden, bare at det nå dreier seg om min masteravhandling. Fire år siden startet jeg opp, og like mange år senere har det erfaringsbaserte studiet gitt meg god faglig og menneskelig ballast til å takle nye utfordringer i både arbeidslivet og i ulike styreverv. Engasjerende og faglige forelesninger med dyktige forelesere og interessante diskusjoner med medstudenter har gjort studiene oppløftende og mulig å gjennomføre.

Uttallige timer over bøkene og tastaturet, gir en fantastisk følelse av å nå kunne levere avhandlingen. Dette mye takket være faglig veileder, professor Tor Claussen. Som gjennom gode og konstruktive tilbakemeldinger har gjort det mulig å gjennomføre studiene. Gjennom innholdsrike og meningsfylte samtaler, en kald kaffekopp og e-postkorrespondanse har han veiledet meg gjennom omdømmefokus, rekruttering og arbeidsmiljø på en oppløftende måte.

Takk også til arbeidsgiveren min Østfold fylkeskommune som har gitt meg en unik mulighet til å kombinere jobb og studier. Og ikke minst takk til mannen min Kristian som har brukte mange timer på korrekturlesing og husarbeid i den tiden det har stått på som verst. Takk til Jesper, som har ventet i spenning på at mamma endelig kan spille fotball i hagen igjen!

Innholdet i denne masteravhandlingen står for forfatterens regning.

For et år siden, nøyaktig 10. april, lovet jeg farfaren min at jeg skulle levere masteravhandlingen som 90-års presang til han i april 2011. Det ønsket fikk han aldri oppfylt. Denne masteravhandlingen ønsker jeg å dedikere til han, for den faglige ballasten han ga oss barnebarn gjennom oppmuntring til å søke nye utfordringer, tilegne oss kunnskap gjennom å lese bøker og satse på gode utdannelser. TAKK!

Til minne om Torleif Sandø og Trond Edland

Halden 29. april 2011

Anne-Cathrine Sandø

Sammendrag

Hva ved omdømmet påvirker rekruttering til offentlige organisasjoner har jeg hatt som utgangspunkt for masteravhandlingen i organisasjon og ledelse. Rekruttering gjennom omdømmebygging er et viktig og økende fenomen i offentlig sektor. Blant annet har KS satt i gang sitt eget omdømmeprosjekt, der flere norske kommuner deltar. Utfordringen med å rekruttere tilstrekkelig og kvalifisert arbeidskraft eksisterer til en viss grad allerede. Flere kommuner, deriblant Østfold fylkeskommune har opplevd en nedgang i søkermassen, en trend man nå håper vil snu. Vil økt omdømmefokus være deler av fasiten? Fylkeskommunen blir case på den generelle omdømmeutfordringen for offentlig sektors rekruttering. Det er ment å brukes for å peke på hvilke omdømmefaktorer som kan være av betydning for rekruttering. Som forskningsmetode har jeg valgt en kvantitativ og en kvalitativ tilnærming.

Hvilke elementer er så av betydning og kan ha en viss innvirkning på omdømmet? Funnene for undersøkelsen gjelder de videregående skolene i Østfold. De viser at en offentlig organisasjon som fylkeskommunen kan være mest tjent med å lage rom for flere virksomhetsidentiteter i en og samme organisasjon. Det jeg sitter igjen med er at dette arbeidet handler i stor grad om å balansere omdømme og identitet. Skal den enkelte virksomhet fremstå som attraktiv, må skolens identitet vise til ”hvem er vi”, ”hva står vi for” og ”hva kan vi tilby arbeidssøkende lærere”. Skolens egen identitet er avgjørende for at sterke fagmiljø, yrkesstolthet og tydelige ledere, for å nevne noen av funnene, skal være utslagsgivende for at lærere søker seg til en gitt videregående skole. Omdømmet handler om så mye mer enn å ha den flotteste annonsen, den beste kampanjen og de mest prangende logoene. Det handler om å tilby en pakke som sier noen om skolens eksistens, om dens kultur, identitet og ikke minst fysiske og psykiske arbeidsforhold. Vel så viktig er det at skolene oppleves som og faktisk er attraktive.

Østfold fylkeskommune ville kunne gi rom for mangfoldet, gjennom å vise diversiteten i organisasjonen. Det arbeidet vil kunne bli utslagsgivende for å nå frem i mylderet av konkurrerende arbeidsgivere. Er man fast bestemt på å øke fokuset på omdømme, bør arbeidet rettes mot virksomhetenes identitet, der de ansatte kjenner seg igjen i fremstillingen av egen skole. Fylkeskommunen vil også kunne gi et bilde av seg selv som en arbeidsgiver som tilbyr de ansatte et sikkerhetsnett, kompetanseheving og karrieremuligheter, og dermed tilby både nåværende og fremtidige ansatte en attraktiv arbeidsplass.

Her foreligger en kort introduksjon til de ulike kapitlene i masteravhandlingen.

Kapittel 1: Her vil jeg gi en introduksjon av temaet og si noe om bakgrunnen for valget jeg har tatt. Jeg kommer også med en kort utredning av problemstilling og tema i avhandlingen. I tillegg vil jeg presisere hvorfor temaet er viktig for en organisasjon som Østfold fylkeskommune.

Kapittel 2: I dette kapitlet legger jeg frem teori jeg har valgt å bruke for å definere omdømmebegrepet, samt teoretiske innfallsvinkler som kan påvirke arbeidet med omdømme og rekruttering.

Kapittel 3: Dette er metodekapitlet i oppgaven. Her gjør jeg rede for de valgene jeg har gjort, både kvantitative og kvalitative. Videre beskriver jeg hvordan jeg har foretatt utvalget og hvordan datainnsamlingen foregikk.

Kapittel 4: I dette kapitlet kommer jeg inn på analysen og presentasjonen av datamaterialet og den teoretiske bakgrunn for de spørsmålene jeg har undersøkt. Her vil jeg belyse ulike omdømmefaktorer og hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver.

Kapittel 5: I det siste kapitlet har jeg forsøkt å samle trådene gjennom en oppsummering basert på hvilke spørsmål og erfaringer jeg sitter igjen med.

1. Introduksjon

”Nøkkelen ligger i virksomhetens atferd, men også i kommunikasjonen og virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner til omverdenen.”

(Brønn og Ihlen 2009:11)

1.1 Bakgrunn

Østfold fylkeskommune¹ kan få en utfordring i fremtiden - å rekruttere og sikre seg tilstrekkelig og kvalifisert arbeidskraft. På lik linje med kommunesektoren² i Norge stilles det høye krav til ØFK som attraktiv arbeidsplass, for å unngå at kompetente arbeidstakere forsvinner over i andre bransjer og næringer. Samtidig er omdømmet til organisasjoner viktigere enn noen gang. Mediene, organisasjonene, spesialistene, bransjefolket, til og med politikerne har begitt seg ut i jakten på det gode omdømme. Søker man på ordet omdømme på www.google.com, får man 674 000 treff, corporate reputation derimot gir hele 4 260 000 treff. Omdømme settes stadig på agendaen når rekruttering diskuteres. Antall arbeidstakere som går av med pensjon vil nå nye høyder i løpet av de neste fem årene (ØFKs rekrutteringsstrategi 2009). Derfor stilles det stadig større forventninger til å tenke omdømme og rekruttering. Hva kan da fylkeskommunen gjøre for å rekruttere og samtidig beholde ansatte? Og vil det være en ekstra utfordring å beholde de nyrekruttede? I tillegg kommer utfordringer med at søkergrunnlaget generelt er dårligere enn på flere år. Man ser en større mobilitet i arbeidslivet enn tidligere. Blant annet gikk leder i Utdanningsforbundet, Mimi Bjerkestrand, sterkt ut og etterlyste forebyggende tiltak, etter at en nylig gjennomført undersøkelse viste større mobilitet og færre lærere som ønsket å stå løpet ut.

(<http://utdanningsnytt.no>)

ØFK er en kompleks organisasjon med mange muligheter. Arbeidsoppgavene til de over 2500 ansatte skal oppleves som meningsfulle, samfunnsnyttige og utfordrende. Dette er likevel en skjult hemmelighet, heter det i organisasjonen. Det stilles krav til fylkeskommunen som arbeidsplass om å formidle mulighetene både internt og eksternt i organisasjonen.

Kommunikasjon, identitet og image er begreper som kan være relevante å trekke frem. I ØFKs kommunikasjonsstrategi (2010) og rekrutteringsstrategi (2009) rettes det fokus på omdømme og omdømmekapital. Det skal etableres en klar strategi for arbeidet som skal ha

¹ Østfold fylkeskommune, kan forkortes med ØFK.

² Begrepet innbefatter både fylkeskommuner og kommuner.

hovedfokus på intern og ekstern omdømmebygging. Arbeidet med en egen omdømmestrategi er i gang, noe som blir presisert som en nødvendighet i de ovennevnte strategiene.

”Virksomhetens omdømme (...) er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten.” (Johannessen m.fl 2009:11)

Det kan sies at omdømmet til Østfold fylkeskommune har betydning for rekrutteringen av fremtidens arbeidstakere, hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen og i arbeidet med å beholde nåværende arbeidstakere. Hvordan er det i dag? Opplever man egentlig stolthet over å være en del av organisasjonen? Er det såpass store forskjeller at tilhørigheten ligger til den enkelte virksomhet og ikke til fylkeskommunen som helhet? Det snakkes mye om vi/oss og dem i og rundt fylkeskommunens virksomheter. Er det da mulig å skape en felles plattform? Og er det nødvendig med en felles organisasjonsidentitet? I følge Arild Wæraas (2005) er det nettopp dette offentlige sektor sliter med, når det kommer til merkevarebygging. Dette er en parallell til omdømme og et område som jeg vil komme tilbake til i avhandlingen.

Masteroppgaven min vil ta for seg en del av dette, samt hvilke faktorer ved omdømmet som har betydning for rekruttering. Det er to punkter i Wæraas` (2005:100) fagartikkel, som jeg ønsker å ta med videre i oppgaven;

”Man vil kunne bli nødt til å velge mellom å profilere seg med utgangspunkt i (1) et sett av verdier som er konsistente og innfrir kravet som å fremstå som en enhetlig aktør, men som på langt nær fanger opp diversiteten, og (2) et sett av sprikende verdier som fanger opp virksomhetens mangfold, men som antas å føre til at man utad blir oppfattet som tvetydig og med en uklar identitet.”

Punktene passer godt inn i konteksten jeg ønsker å undersøke, med en avgrensning til de videregående skolene i Østfold fylkeskommune. De dilemmaene og utfordringene Wæraas tar opp er aktuelle for organisasjonen jeg forsker i. På den ene siden forsøker man å jobbe helhetlig for en felles profil for fylkeskommunen som arbeidsgiver. På den annen side ønsker de videregående skolene å profilere seg selv utad. Dette vil da kunne oppfattes som en motsetning. Trenger det likevel å være en ulempe? Wæraas mener at det er mulig for det offentlige å presentere seg gjennom å vise mangfoldet, snarere enn å gi inntrykk av å være en enhetlig aktør. Ved å vise til mangfoldet tydeliggjøres organisasjonens sterke sider.

Å skape forventninger om attraktive arbeidsplasser også i det offentlige, har fått et oppsving i kommune-Norge. Til grunn for dette ligger kravet om identitet og et godt helhetsinntrykk – basert på en reell opplevelse av den enkelte organisasjon og virksomhet. Arbeidet med omdømme har blitt en del av utviklingsarbeidet i kommunale organisasjoner. I "Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020" (2007), legger KS særlig vekt på kommunenes ansvar i forhold til rekruttering til offentlig sektor. Der følgende innsatsområder løftes frem:

- *Mangfold og inkludering*
- *Identitet og omdømme*
- *Medinnflytelse og medbestemmelse*
- *Motivasjon og lønnspolitikk*
- *Læring og utvikling*
- *Politikk og administrasjon*
- *Etikk og samfunnsansvar*

(KS, "Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020" 2007)

Dette ble senere fulgt opp i KS' strategi for arbeidskraft og rekruttering (2009), som er en oppfølging og konkretisering av Arbeidsgiverstrategi 2020 (AGS 2020). Identitet og omdømme er et av innsatsområdene i strategien (2007) som jeg finner interessant for min undersøkelse. Østfold fylkeskommune har et særskilt arbeidsgiveransvar, for å beholde, kompetanseheve og videreutvikle dagens ansatte. Samtidig skal fylkeskommunen jobbe systematisk for å rekruttere arbeidskraft slik at rett person blir ansatt i riktig stilling. Dette er et langsiktig arbeid. Flere stiller seg spørsmålet om det krever en felles organisasjonsidentitet og et strategisk fokus på omdømme for å imøtekomme fremtidens behov for blant annet pedagogisk personell. Det stilles krav til politikere, administrative ledere og ansatte om å sammen skape en plattform som på best mulig måte fremhever fordelene og det unike ved ØFK. I KS's arbeid med identitet og omdømme kommer det inn ytterligere fire satsningsområder:

- *Kvalitet – utvikle våre arbeidsgiverkvaliteter og utvikle høy effektivitet, kvalitet og evne til fornyelse i forhold til kommunens ulike roller.*

- *Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet – utvikle gode verdier og god praksis i møte med våre omgivelser, og utvikle økt stolthet over hvem vi er: oppdrag, oppgaver, verdier, organisasjon, kjernekompetanse, arbeidsgiverpolitikk.*
- *Dokumentasjon – dokumentere våre kvaliteter som arbeidsgivere.*
- *Kommunikasjon – definere hvilke budskap som er viktig å formidle gjennom hvilke kanaler, til hvilke målgrupper. Avklare hvilke roller kommunens ulike aktører kan spille i denne kommunikasjonen.*

(Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020 2007:23)

1.2 Aktuelt i dagens og fremtidens ØFK

KS har satt i gang et eget omdømmeprosjekt der ulike kommuner og fylkeskommuner deltar. Man ser et stadig økende fokus på omdømme når det kommer til rekruttering innenfor kommunesektoren som helhet. Med tanke på temaet er det viktig å ta i betraktning at det også diskuteres om omdømmefokuset har blitt en mote, særlig i det offentlige. Har det rett og slett blitt for mye? Har organisasjonene begynt arbeidet med omdømmebygging for sent? Eller er omdømme allerede en del av omgivelsene, som følge av det daglige arbeidet som gjøres i organisasjonen? Er det her organisasjonen må sette inn støtet ved å fremheve hverdagshistoriene og det arbeidet som allerede gjøres, uten at ØFKs ledere må bruke begrepet omdømme for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver? Snakker vi om moter, trender eller en nødvendighet for organisasjonen? Det kan bli viktig å sette omdømme i perspektiv.

Et sentralt stikkord for avhandlingen er betydningen av god kommunikasjon. Relasjoner mellom mennesker, ledere og ansatte har et utspring i kommunikasjon, både sett ut ifra et strategisk perspektiv og i forhold til hvordan organisasjonen forvalter sin hverdagskommunikasjon med ansatte. I alle ledd fra planlegging til gjennomføring spiller denne faktoren en sentral rolle for å lykkes som organisasjon. I Kommuneloven § 4 heter det at ”Kommuner og fylkeskommuner skal drive aktiv informasjon om sin virksomhet (...)” (www.lovdata.no). Med dette menes informasjon internt og eksternt i organisasjonen. I sammenheng med økt fokus på omdømme og omdømmebygging ligger det en utfordring i å være synlig overfor brukere, samarbeidspartnere, østfoldinger og potensielle arbeidstakere. Organisasjonen skal både fremstå og være attraktiv, legitim og en sentral regional utviklingsaktør. Kommunikasjonen med det indre liv og omverdenen må da være systematisk, tydelig og koordinert ut fra gitte føringer. For en offentlig aktør som Østfold fylkeskommune

ligger også utfordringen i å være en gjenkjennbar organisasjon – der befolkningen har kjennskap til de mange arbeidsoppgavene og virksomhetene.

I Østfold fylkeskommunes kommunikasjonsstrategi er følgende punkter lagt til grunn for ”synlighet og omdømmebygging” (2010:7):

- *Styrke løpende kommunikasjon om og synliggjøring av dagens fylkeskommunale oppgaver, ansvar, tjenester og våre mange ansatte i hele Østfold innenfor tjenesteproduksjon og regionalt utviklingsarbeid*
- *Synliggjøring av Østfold fylkeskommune som en attraktiv arbeidsgiver*
- *Synliggjøring av det politiske nivået og større fokus på den politiske debatten*
- *Økt profilering og synliggjøring av Østfolds fortrinn*

Som innfallsvinkel for økt fokus på omdømme, attraktivitet og rekruttering er det særlig de to første punktene som omfatter denne avhandlingen. I takt med utviklingen og nye trender har fylkeskommunen fått et økt press på å være en fremtredende aktør i Østfold-samfunnet. Det rettes et sterkt press innad i organisasjonen på å bruke ressurser for å synliggjøre oppgaver som beskrevet i første punkt. Dette presset merkes også når det kommer til rekruttering. Det betyr igjen at personalstaben, kommunikasjonsstaben og ledere må drive tydelig kommunikasjon i forhold til hva fylkeskommunen kan tilby fremtidig arbeidskraft. I tillegg er det viktig å ta med at det siste punktet kan gjøre seg gjeldende i forhold til foreliggende undersøkelse, som kan si noe om fortrinnene til de videregående skolene i Østfold.

Ser man nærmere på omdømmet som en del av rekrutteringsprosessen og hvilke faktorer ved omdømmet som påvirker dette, er det viktig å ta høyde for at omdømmet gjelder både forventningene internt og eksternt i organisasjonen. Det kan derfor viktig å skille mellom følgende punkter:

- Fylkeskommunen som arbeidsplass sett utenfra
- Fylkeskommunen som arbeidsplass sett innenfra
- Hvordan ønsker fylkeskommunen å presentere organisasjonen som en **attraktiv arbeidsgiver**?
 - Hva skal til for å anbefale fylkeskommunen som attraktiv arbeidsplass?

- Ville du anbefalt denne arbeidsplassen til en venn?
- Hvordan gjør organisasjonen det? Bevisst og ubevisst.

Jeg velger videre å holde punktet om fylkeskommunen som arbeidsplass sett utenfra, utenfor denne oppgaven, noe jeg vil vise til i avgrensningen senere i avhandlingen. Fylkeskommunen sett innenfra får derfor hovedfokus, da omdømmefokuset og omdømmebyggingen starter innad. Charles J. Fombrun (1996) er en av de engelskspråklige forfatterne som følger opp denne argumentasjonen og som viser til følgende to innfallsvinklinger ledere i ulike organisasjoner har når det kommer til ”*corporate reputation*”:

- 1) *shape a unique identity and*
- 2) *project a coherent and consistent set of images to the public*

(Fombrun 1996:6)

I følge Fombrun (1996) er det særlig organisasjoner med ledere som verdsetter og legger ned mye tid i å skape et godt omdømme basert på egne arbeidstakere, som oppnår best resultat basert på de to foregående punktene. Dette er ledere som bygger opp organisasjoner med høyt fokus på de tjenestene de tilbyr og som følger opp ansatte for å sikre at ryktet og omdømmet utad blir ivaretatt på en god måte. I tillegg er suksesskriteriene for en slik organisasjon at kommunikasjon med mediene er ivaretatt gjennom fagpersoner. Videre handler den interne omdømmebyggingen om å bygge en organisasjon som utad fremstår på lik linje med hvordan ansatte opplever arbeidsplassen. Det vil si at det skal være en sammenheng mellom image og virkelighetsoppfatningen av organisasjonen. Dette stiller krav til ledere i forhold til hvordan de forvalter arbeidet med omdømmet. Fombrun mener videre at dette krever tid og ressurser. Samtidig må det forventes at lederne fører en viss kontroll med de ansatte, slik at færrest mulig negative saker havner eksempelvis i mediene. Dette er et langsiktig prosjekt. På den annen side kan det ivareta kortsiktige interesser hos ledere som kun vil gå foran som et godt eksempel eller ”vise ansikt utad”.

1.3 Forskningsspørsmål

Jeg ønsker å ta utgangspunkt i rekruttering og omdømme som forskningstema for masteravhandlingen min. Tema for oppgaven omhandler effekten av og faktorer ved organisasjoners omdømme i rekrutteringsprosesser. Videre har jeg valgt å avgrense det til å

gjelde rekruttering av lærere til de videregående skolene i Østfold fylkeskommune. På bakgrunn av dette ønsker jeg å ta for meg følgende forskningsspørsmål:

- Hva ved omdømmet har betydning for rekruttering i organisasjoner?

Denne generelle problemstillingen ønsker jeg å undersøke mer konkret i tilknytning til følgende spørsmål;

- Hva ved omdømmet (og hvilke faktorer) har betydning for rekrutteringen av lærere til de videregående skolene i Østfold fylkeskommune?
- Hvordan fremstille Østfold fylkeskommune og de videregående skolene som en attraktiv arbeidsplass?

Østfold fylkeskommune blir dermed case på den generelle omdømmeutfordringen for offentlig sektors rekruttering. Utover hovedproblemstillingen er det mulig å stille spørsmålet; Hva er det med lederne i organisasjonen som påvirker omdømmet? I hvor stor grad påvirkes organisasjonen av ”gode” og ”dårlige” ledere? Er det opp til de ansatte selv og sterke fagmiljøer å tiltrekke seg arbeidskraft for fremtiden? Har sentraladministrasjonen i fylkeskommunen et overordnet ansvar for å skape attraktive arbeidsplasser og et godt omdømme ved den enkelte videregående skole? Eller er det skolenes ledelse som har hovedansvaret? Står ØFK overfor et fellesløft for å rekruttere arbeidstakere for fremtiden? Som arbeidsgiver kan det være viktig å se for seg hva som fremhever kvaliteten til en attraktiv arbeidsgiver.

1.4 Presentasjon av Østfold fylkeskommune

Østfold fylkeskommune skal være en regional utviklingsaktør og viktig tjenesteprodusent for innbyggere i Østfold. Med sine nærmere 2500 ansatte fordelt på sentraladministrasjonen og virksomheter over hele fylket, hadde fylkeskommunen i 2010 et budsjett på nærmere 2,5 milliarder kroner. Hovedoppgavene til Østfold fylkeskommune er videregående opplæring og regional utvikling. Fylkeskommunen har ansvaret for å levere velferdstilbud som er for store for den enkelte kommune, og gjelder for hele fylket. Som regional samfunnsutvikler skal organisasjonen bidra til å utvikle arbeidsplasser og fokusere på innovasjon og utvikling. Fylkeskommunen skal være en viktig samarbeidspartner for ulike aktører i Østfold-samfunnet

og gi gode rammevilkår gjennom eksempelvis utvikling av samferdsel. Organisasjonen skal stimulere og legge til rette for innovasjon, utvikling og flere arbeidsplasser i regionen.

Østfold fylkeskommune er delt mellom et administrativt og et politisk nivå. Fylkestinget er øverste myndighet og det folkevalgte organet som treffer beslutningene for Østfold fylkeskommune. Tinget består av 35 fylkespolitikere som velges hvert fjerde år. Neste valg er kommunestyre- og fylkestingsvalget høsten 2011. Det er de politiske partiene som stiller lister til valget. Tidligere Fredrikstad-ordfører Ole Haabeth er dagens fylkesordfører.

Organisasjonens oppgaver

Østfold fylkeskommune har ansvaret for: videregående opplæring, kollektivtrafikk, tannhelse, samferdsel, næringsutvikling, kultur og kulturminnevern, internasjonalt arbeid, plan, areal og miljø, folkehelse, fylkesveier, friluftsliv, forskning og fosser og vassdrag.

Det fylkeskommunale opplæringstilbudet

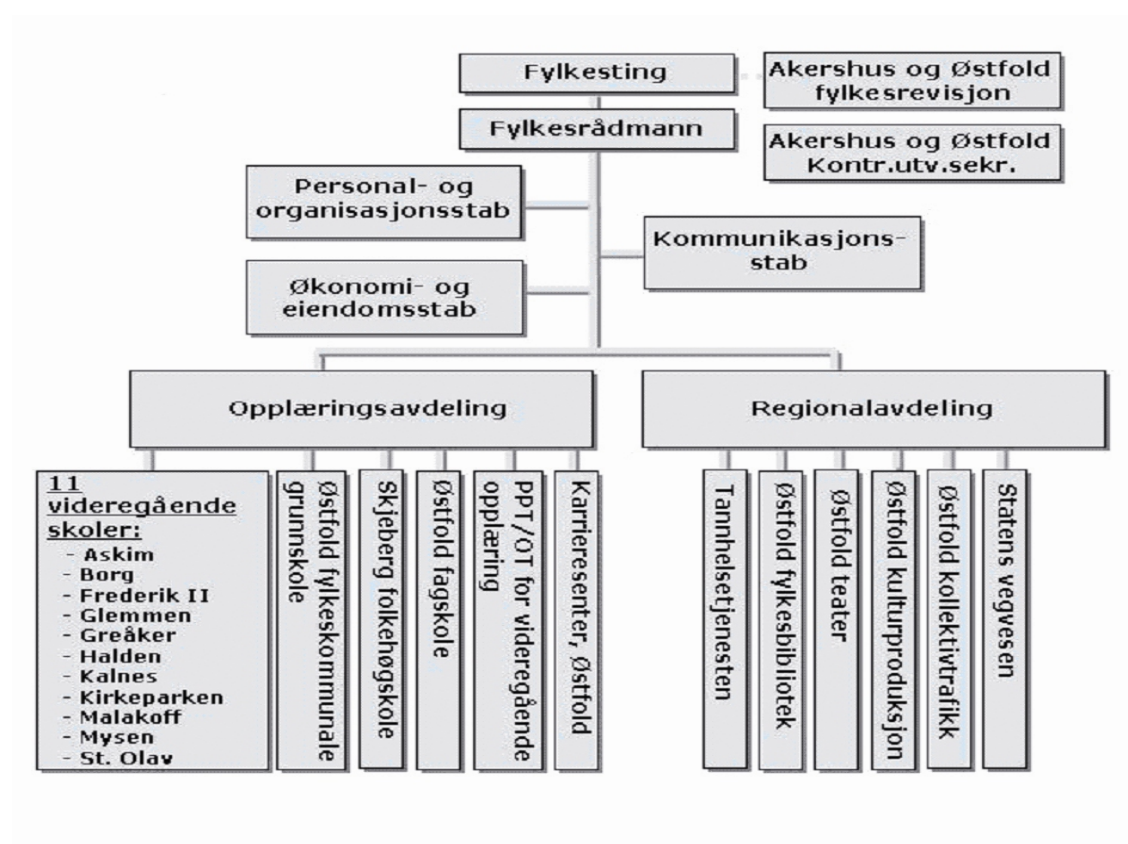
Videregående opplæring er det største tjenesteområdet til Østfold fylkeskommune. Elever med fullført grunnskole eller tilsvarende har rett til 3-årig videregående opplæring som fører til studiekompetanse, yrkeskompetanse eller kompetanse på lavere nivå. Fylkeskommunen har blant annet ansvaret for driften av elleve videregående skoler, rundt 1500 ansatte og til sammen 10 000 elever og lærlinger. I tillegg kommer ansvaret for spesialundervisning, Pedagogisk-psykologisk tjeneste og Oppfølgingstjenesten.

Opplæringsområdet i Østfold fylkeskommune omfatter også driften av:

- Østfold fagskole
- Skjeberg folkehøgskole
- Østfold fylkeskommunale grunnskole
- Undervisning i sosiale og medisinske institusjoner
- Opplæring i kriminalomsorgen
- Ulike voksenopplæringstilbud

(Kilde: www.ostfoldfk.no)

Figuren nedenfor viser organisasjonskartet til Østfold fylkeskommune



2. Valg av teorier

Ser man på hvilke omdømmefaktorer som har betydning for rekrutteringsprosesser kan man enkelt trekke konklusjonen at det er et markant ledelsesansvar. Dette kan videre løftes opp på et mer strategisk nivå ved at det foreligger konkrete planer for det videre arbeidet i organisasjonen. Samtidig vil det være nødvendig at det er tilrettelagt for å bruke de ansatte i rekrutteringsarbeidet. I følge Øyvind Lund Martinsen (2010) har menneskelig kompetanse fått et stadig større fokus. ”*Menneskelig kapital*” (human kapital, symbolsk kapital, kunnskapskapital) er ikke lenger et hovedanliggende for de mange personalavdelingene, men det er et strategisk ansvar for den enkelte leder (Martinsen 2010, Bourdieu 1993). Ledere skal sørge for at ansatte innehar kompetansen som er nødvendig for at organisasjoner skal nå sine overordnede mål. Dette vil også kunne gjelde nyansatte og rekrutteringen av dem.

”Konsekvensene av denne tenkningen er at lederne ikke bare bør ha kunnskaper om strategi og markedsforhold, men også om hva som ligger i begrepet kompetanse, og hvordan man kan påvirke bruken av menneskers kompetanse for å mestre oppgavene i organisasjonen.”
(Martinsen 2010:209).

2.1 Tema og begrepsforklaringer

Når jeg skal definere omdømme som begrep og deretter ta utgangspunkt i ulike teorier, må jeg først definere hva jeg skal ha som teoretisk utgangspunkt. Videre må jeg se på hvilke avklaringer jeg skal ta. Nedenfor vises det til valgene og avgrensningene jeg har tatt med nærmere begrunnelse. Jeg vil se ytterligere på noe av det som allerede har blitt nevnt, og samtidig trekke frem faktorer og teorier som er av betydning for rekruttering og omdømme. Underveis vil jeg legge opp til foreløpige oppsummeringer.

Bourdieu og sosial kapital

Sosial kapital er et begrep man forbinder med Pierre Bourdieu. Ved siden av de formelle ferdighetene, innehar de ansatte uformelle egenskaper og ulike ressurser som kan ha betydning for et ansettelsesforhold eller i rekrutteringsprosessen. Bourdieu (1993) sier at den sosiale kapitalen i form av uformelle ressurser kan ha betydning for, som i denne sammenheng, arbeidsplasser. Tar man høyde for at leders ansvar ligger i kompetanseutvikling og i rekrutteringsprosessen, er dette vel så viktig å ta med seg når man skal se nærmere på faktorer ved omdømmet som påvirker rekruttering til organisasjoner. For å utvikle

kompetansen til ansatte, må lederne ha oversikt over hvilken kompetanse organisasjonen har behov for i fremtiden. Omdømme er et eksempel på ”andre” kulturelle kapitalformer som utvider kapitalbegrepet til Marx. Bourdieu (1993) skiller da gjerne mellom kulturell og økonomisk kapital i det ”sosiale rommet”. I følge generell omdømmeteorier (Fombrun 1996, Wæraas 2004 og 2005, Brønn og Ihlen 2009) er ansatte en av hovedoppskriftene til et godt omdømme. Det er de ansatte som skal bygge omdømme utad og være gode ”forbilder” for sin arbeidsplass. Ser man på Bourdieu (1993) og hans teorier om sosiale verdier, spiller det en viktig rolle når det kommer til eksempelvis kontaktnett, personlige egenskaper, tilhørighet til ulike miljøer, som igjen kan få betydning for omdømmet. Den sosiale kapitalen (1993) refererer til arbeidsrelasjoner, venner fra studietiden og nettverk gjennom venner og bekjente. For en arbeidsgiver kan dette være relevant for fremtidens rekruttering, basert på hvordan ansatte sprer informasjon om egen arbeidsplass. Ser man på rekruttering og omdømme i sammenheng med både symbolsk og sosial verdi kan det få betydning for fremtidens arbeidstakere. Dette er en faktor som kan bidra til å hente inn den arbeidskraften arbeidsplassen trenger. I dette tilfellet de videregående skolene i Østfold. Som jeg senere vil komme inn på, i sammenheng med valg av metode, er dette et av punktene jeg ønsker å se på.

Omdømme

Flere forfattere, deriblant Brønn og Ihlen (2009), trekker frem de mange definisjoner og begreper som finnes på markedet for å kartlegge hva man skal legge i omdømmebegrepet. Forfatterne ser selv på identitet og image som de første grunnsteinene for å bygge et best mulig omdømme. Wæraas (2004:62) definerer omdømme som ”*summen av omgivelsenes oppfattende erfaringer med organisasjonen*”. Organisasjoner må ta høyde for at omgivelsene omfatter ulike grupper og interessenter som igjen kan ha sine erfaringer og opplevelser med arbeidsplassen. De kan også la seg påvirke av andres meninger om organisasjonen. Dette vil kunne ha betydning for at man forholder seg til ulike målgrupper (Brønn og Ihlen 2009). For å vurdere omdømme, foreta en omdømmeanalyse eller lignende, er det relevant å trekke inn ulike kommunikasjonskanaler som en del av arbeidet.

”... *eit godt omdømme (er) ei form for symbolsk kapital ein organisasjon kan trekkje seg på.*” (Kvåle og Wæraas (2006:44).

Sitatet over sier blant annet at omdømme oppleves som en funksjon på hva eksterne aktører har av oppfatninger. Dette har igjen betydning for den interne oppfatningen av omdømme. For

å bygge opp et godt omdømme legger Kvåle og Wæraas (2006) vekt på at organisasjonene selv må fremstille seg som attraktive. De må jobbe aktivt for å fremheve positive bilder og saker som kan påvirke omgivelsene. For å vurdere faktorer ved omdømme som påvirker rekrutteringsprosessen er det viktig å tenke på interessegrupper utenfor organisasjonen. Dette kan få betydning for hva som blir sagt om organisasjonen, og som kan påvirke potensielle arbeidstakere. I forbindelse med omdømmebygging og hvilke faktorer som påvirker dette, er det mulig å trekke inn hvordan organisasjoner håndterer eventuelle negative saker i omgivelsene. I et slikt tilfelle bør ikke organisasjoner undervurdere medienes påvirkningskraft i form av hva de setter på dagsordenen og hvordan de tolker ulike saker (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009). Det samme kan gjelde for opplevelsen elever og foresatte har med en virksomhet.

”Omdømme representerer realitetene ved organisasjonen for den aktuelle interessenten, uavhengig av hva organisasjonen tror om seg selv, velger å kommunisere utad eller mener den vet at interessenten tenker” (Brønn og Ihlen 2009:53). Dette er et viktig perspektiv for omdømmebygging og hvordan enkelte lar seg rekruttere til en videregående skole. Dersom omdømme til en skole oppleves som positivt av en potensiell søker kan dette være fordelaktig. Samtidig vil virksomheter med et negativt omdømme kunne oppleve at potensielle arbeidstakere velger bort skolen. Brønn og Ihlen viser til at det ikke er enkelt å vite om et omdømme samsvarer mellom, i dette tilfellet, arbeidsgiver og arbeidstaker. Forfatterne mener i så måte at det er organisasjonen selv som må forvalte arbeidet med å bygge opp et positivt omdømme. Dette kan også gjelde for arbeidet med å fremstå som og samtidig være en attraktiv arbeidsplass.

Det er mulig å trekke paralleller fra moderne omdømmeteorier til Niklas Luhmanns systemteori. Luhmann skiller mellom *”system/omverden”* (Aakvaag 2008:231), snarere enn del og helhet som var vanlig innenfor lignende vitenskap. Videre deler Luhmann mellom det indre og ytre liv i formelle organisasjoner. Kommunikasjon er det som underbygger det sosiale systemet i følge Luhmann, og han deler det videre inn i *”informasjon, meddelelse og forståelse”* (2008:233). Systemforståelsen ligger i at det er en sammenheng mellom de tre elementene. Forutsetningen er at organisasjonen består av et slikt sosialt system for at det skal kunne fungere. Det må foretas en deling mellom:

- ”hva det skal kommuniseres om (informasjon),
- hvordan informasjonen skal settes i sosialt omløp (meddelelse),
- og på hvilken måte skal det reageres på informasjonen som meddeles (forståelse)”

(Aakvaag 2008:233-234)

I sosiale system vil det være et gjensidighetsforhold mellom de ulike elementene. Dette kan si noe mer om hvordan organisasjonen fungerer og tilpasser seg for eksempel utenforliggende forhold. Blir en organisasjon utsatt for et massivt press fra mediene, hvordan vil da organisasjonen reagere? Hvordan vil en slik episode påvirke organisasjonens håndtering av liknende saker i fremtiden? I den sammenheng er det ledelsen som har ansvaret for å imøtekomme presset, for deretter å ta ansvar for hvordan organisasjonen agerer. ”Ny kommunikasjon springer altså ut av gammel kommunikasjon og skaper tilknytningspunkter for fremtidig kommunikasjon” (Aakvaag 2008:236). Setter vi teorien inn i en omdømmekontekst kan man si at i en tid der omdømme har et stadig økende fokus, vil måten man kommuniserer utad på, få betydning for fremtidige saker. Dette basert på blant annet responsen fra potensielle arbeidstakere og hvordan personer responderer på det indre og ytre imaget til organisasjonen.

Omdømmehåndtering

En av trendene innenfor nyere organisasjonstenkning er omdømmebygging. Et element som dukker opp er hvordan organisasjoner håndterer omdømmet sitt og hvilke strategier de benytter seg av i dette arbeidet. Omdømmehåndtering ligger til grunn for hvor aktiv organisasjonen er i forvaltningen av omdømmet sitt, og hvorvidt det er en bevisst handling som implementeres i virksomhetene. Her skiller man ofte mellom strategisk og daglig håndtering. De ansatte refereres gjerne til som organisasjonenes ambassadører, likefremt som omgivelsene påvirker dette arbeidet. Omdømmehåndtering, i følge Røvik (2007:196), er ”tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen”. Hvorvidt omdømmehåndtering håndteres strategisk i organisasjonen er av betydning for forvaltningen av omdømme. Vel så aktuelt kan det være å trekke frem hvorvidt dette er en bevisst eller en ønsket handling. Bruker man en litt ”enkel” innfallsvinkel kan det sies at håndteringen av omdømme kan være en noe ubevisst handling, da man ikke bruker

begrepet konsistent. I det legger jeg at man har en forståelse av hvilke føringer som ligger til grunn for omdømme og omdømmehåndtering. Enkelte virksomheter tilstreber å vise frem virksomheten på en realistisk måte, mens andre bruker en mer tilgjort og glanset tilnærming i det arbeidet som gjøres i eksempelvis rekrutteringsprosesser.

Kjell Arne Røvik (1998 og 2007) har fokus på trender og nåtidens ideer. Han retter et kritisk søkelys på hvordan organisasjoner må arbeide for å følge med i tiden. Hans forskningsarbeid har vært rettet mot *"hvordan organisasjoner bør ledes og bør være utformet for at de skal være godt fungerende, effektive og tidsriktige"* (2007:11). I sin bok *"Trender og translasjoner"* (2007) viser han til ulike sett av trender som er tidsriktige og preger moderne organisasjoner. *"Den femte identifiserte hovedtrenden i samtidens organisasjonstenkning kommer til uttrykk i et utvalgt tilsynelatende nokså forskjellige ideer, bl.a. om merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar, design av visuelle symboler, osv."* (Røvik 2007:195). I følge Røvik er dette en trend i offentlige organisasjoner som kan grunngis gjennom det *"ekspressive aspektet"*. Dette er ideer som lett kan fremstå som "lettevinte" måter å presentere en organisasjon på, gjennom å tegne et bilde av den "perfekte" organisasjon. Omdømme er mer enn behovet av en god markedsføringskampanje. Flere av de begrepene jeg har vist til ovenfor beskriver nettopp det mangfoldet og de mange faktorene som har innvirkning på omdømmet. Langt på vei er omdømmehåndtering et viktig utgangspunkt for å tiltrekke seg arbeidskraft, flere kunder og brukere. I tillegg skal grunnlaget legges for hvordan organisasjonen ønsker å fremstå i blant annet mediene. For en organisasjon som Østfold fylkeskommune vil det omfatte langt flere grupperinger, være seg næringslivsaktører, fagforeninger, foreldre/foresatte, departement og direktorat.

Historisk sett er omdømme og omdømmehåndtering relativt nye begreper, men det betyr ikke at det ikke har eksistert som en del av organisasjonsstrømmene i samfunnet. Røvik referer til begreper som *"fasadepussing og irrasjonell ressursbruk"* (2007:197), som viser til tidligere trender for å drive positive og strategiske handlinger mot omgivelsene. Det historiske perspektivet er nyttig å ta med seg. Flere organisasjoner har vært seg bevisst hvordan ulike interessenter har uttalt seg om dem. I tillegg kan man dra det så langt og si at det er en fellesnevner for nå- og fortid i forhold til synligheten utad. Nå er det likevel satt mer inn i et system. De nye trendene utøver press på organisasjoner til å bruke mer penger på å nå arbeidssøkende, i tillegg til å skille seg ut blant konkurrerende arbeidsgivere.

Det har vokst frem en konsulentbransje som i større grad selger sine tjenester for å løfte organisasjoner opp og frem. Dette er en bølge det offentlige prøver å surfe på. I en artikkel hentet fra Kommunikasjonsforeningen, heter det at det offentliges kjøp av PR-tjenester øker. Det samme gjelder for PR-bransjen som til tross for at antall byråer har holdt seg stabilt siden 1990-tallet har måttet ansette flere som følge av økende oppdragsmengde. Det offentliges etterspørsel beror, i følge Dag Olav Stokken, tidligere leder i Norske Informasjonsrådgivere (NIR), på følgende:

”- Offentlige etater ser i økende grad at kommunikasjon er et viktig strategisk virkemiddel, som kan bidra til å skape forståelse og aksept for politiske beslutninger. I takt med informasjonsmengden ellers i samfunnet blir det stadig mer krevende å nå fram til definerte målgrupper.”

(Stokken til kommunikasjonsforeningen.no)

Dette er en bransje som fortsatt er i økning, samtidig som det offentlige bruker mer ressurser på ”gode” PR-løsninger nå enn tidligere.

Hverdagskommunikasjon og strategi

Økt fokus på omdømme, omdømmehåndtering og rekruttering har ført til at ØFK har valgt en enda mer strategisk tilnærming til kommunikasjon. På den annen side har strategisk kommunikasjon vært en viktig del av organisasjonen. Den har således forsterket sin posisjon som en følge av de kommende års rekrutteringsutfordring og omdømmefokuset. Som en forutsetning, sett ut fra et teoretisk perspektiv, er det viktig at det som kommuniseres internt og eksternt samsvarer i alle ledd i organisasjonen. Strategisk kommunikasjon og dens viktighet kan også integreres i ledelsesprinsippene, slik ØFK er eksempel på. Det blir ofte fremhevet at ansatte er den viktigste ressursen for å kommunisere omdømme i omgivelsene (Fombrun og Riel 2004). Andre går lengre ved å si at *”employee communication is the most important type of communication in which a company can engage”*. (Holtz 2004:ix)

Forfatteren har gjennom en rekke casestudier sett nettopp på dette, hvordan ”angripe” kommunikasjon med, til og fra ansatte. Skal man se på omdømmet og hvilken effekt det har på rekruttering spiller det en stor og viktig rolle. Organisasjonens ledelse må ha med seg de ansatte, for å kunne kommunisere ønsket budskap. I en stor organisasjon som ØFK stilles følgende spørsmål; hvordan skal ledere kommunisere sine visjoner, mål og strategier innad

slik at det når de ansatte? Er det mulig å tenke at en overordnet kommunikasjonsstrategi skal kunne befeste den posisjonen kommunikasjon har i en organisasjon? Når det kommer til omdømme og rekruttering er dette en vesentlig innfallsvinkel for arbeidet som skal gjøres. Holtz (2004) sier at det er hva de ansatte kommuniserer utad, som igjen får betydning for organisasjonens identitet. Derav følger ledernes intensjoner og strategier for hva de ønsker at de ansatte skal ta med seg utenfor virksomhetenes dører. Her får mediene en viktig rolle, for hvordan organisasjonen presenteres overfor innbyggere, brukere og potensielle arbeidstakere. I tillegg er det de ansattes arbeid og egeninnsats som er av betydning for hvilket inntrykk brukerne (les; foreldre/foresatte og elever) sitter igjen med. Høy turnover kan vise tilbake til de ansattes trivsel, selv om dette ikke trenger å være av størst betydning i målingen av organisasjonens identitet. Likevel kan det være mulig å se på betydningen av trivsel, og dens sammenheng med identitet. En kan stille seg spørsmålet om økt trivsel på jobb påvirker omdømme gjennom hva man sier om egen arbeidsplass. Ses dette i forhold til hverdagshistoriene kan det få betydning for hva organisasjonen formidler utad. Et konkret arbeid innad i organisasjonen for å formidle de gode historiene gjennom hensiktsmessige kanaler blir dermed viktig.

I Wæraas` doktorgrad presenterer han begrepet *"selvpresentasjon"* (2004:1 pfd). Jeg mener det er sentralt i arbeidet med kommunikasjon. Det innebærer blant annet hvordan organisasjoner formidler *"hvem de er, hva de står for og tilbyr"* (2004:1 pfd). Både Wæraas (2004:19) og Strand (2007:150) viser til Goffmanns selvpresentasjon som del av sosiale rammer for individer og organisasjoner. Presentasjon av "selvet" fungerer som en inntrykkskontroll for eksempelvis identitet, image og kommunikasjon. Samtidig handler det om at både mennesker og organisasjoner kan overkommunisere og underkommunisere eget image. Denne formen for kommunikasjon er viktig å ta med, da den setter fingeren på et viktig punkt i rekrutteringsarbeid – hvordan organisasjonen presenterer seg overfor omgivelsene. Ved å se nærmere på hva ved omdømmet som påvirkerer rekrutteringen er det vel så viktig å se på hva den enkelte organisasjon og virksomhet forteller om seg selv. Dette viser tilbake til, i følge Wæraas, hvor høy legitimitet organisasjonen har. Noe som også er et sentralt stikkord i fylkeskommunens kommunikasjonsstrategi. Hva man står for, tilbyr og på hvilken måte man presenterer seg på kan vise tilbake til organisasjonens verdier, visjon og, ikke minst, begrepet identitet. *"Identitet kan defineres som ens bevissthet om hvem man selv er sett i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er, og hvordan man oppfatter at andre ser på en selv. (...) Men identitet handler like mye om å være seg bevisst sin ulikhet"* (Røvik

1998:133). Rørvik viser til Mead som mener at identitet er et sosialt produkt. På bakgrunn av det påvirkes organisasjoner av eget selvbilde i sammenligningen med andre. Dessuten vil dette gjøre seg gjeldende i oppfatningen andre har av organisasjonen. Er den representert ved ledere og ansatte som er sin identitet bevisst, vil dette kunne få følger for hvordan organisasjonen fremstår og presenterer seg. Og bevisstheten om sin ulikhet får konsekvenser for hvordan virksomheter forvalter omdømmet sitt (Rørvik 2007).

Kommunikasjon kan ses på som en paraply for det arbeidet som gjøres. Det legger føringer for hvordan og hvor målrettet man arbeider for å nå ulike mål. Dersom man trenger lærere til ØFK er det nettopp det som må kommuniseres. Man må arbeide konkret og målrettet, og virkelighetsoppfatningen må stemme med det bildet man gir. Uten innhold og budskap får man lite ut av å jobbe med omdømme og omdømmehåndtering.

Merkevarebygging i det offentlige

Rørvik (2007) mener at omdømmehåndtering favner om mer enn det som ligger i det tradisjonelle markedsføringsbegrepet. I dette legger han at det handler om mer enn å vise frem det beste ved en tjeneste (jf. undervisningstilbudet ved de videregående skolene). Å vise frem fylkeskommunen som attraktiv arbeidsgiver handler ikke kun om de midlene som legges i reklamekampanjer eller den innsatsen man legger ned i å vise innbyggeren hva organisasjonen står for i egne avisbilag. Det handler i stor grad om strategiene som legges, om organisasjonens samfunnsansvar (jf. KS` Arbeidsgiverstrategi mot 2020, 2007), merkevarebygging som skjer over lengre tid, hvordan organisasjonen håndterer omgivelsene og hvordan omgivelsene håndterer organisasjonen. Å bygge opp en organisasjon med et godt omdømme kan ikke basere seg på kampanjemidler. Det krever en større laginnsats. Markedsføring vil da ikke på egenhånd kunne øke rekrutteringen til fylkeskommunen, men være en brikke i prosessen. Det er ikke mulig for en organisasjon å satse kun på et kort. I sammenheng med fokuset på omdømmebygging kan det være nyttig å se nærmere på dette med merkevarebygging. Hvordan kan offentlige organisasjoner bygge opp en merkevare når en organisasjon som Østfold fylkeskommune består av så mange virksomheter som representerer både ulike fagområder og tjenester? Merkevarebygging på organisasjonsnivå, eller ”corporate branding” som det heter på engelsk, har fått en større betydning for det offentlige de siste årene. ”A corporate brand is one of the most important strategic assets a business can have” (Hatch og Schultz 2008:xvii). Merkevarebygging er ikke lengre et begrep kun knyttet til de mange markedsavdelingene. Flere organisasjoner, også det offentlige,

arbeider bevisst for å implementere denne tankegangen. Det som ligger til grunn er en bevisstgjøring og et økt fokus på verdier og identitet, som igjen får betydning for hvorfor arbeidstakere skal velge akkurat denne arbeidsplassen. Hatch og Schultz (2008:37) viser til *The Reputation Institute's RepTrak modell*, som trekker frem hvordan bedrifter og organisasjoner presenterer seg overfor aksjeeiere. Disse begrepene kan trekkes ut og settes inn i konteksten for merkevarebygging i offentlige virksomheter. Jeg har valgt å trekke frem følgende faktorer som kan ha betydning for omdømmet og hvordan ØFK tenker rekruttering av lærere:

- *product and services* – her er det tjenestene som er av størst relevans i forhold til opplæringstilbudet i de videregående skolene.
- *innovation* – innovasjon er et av de begrepene jeg har trukket frem i undersøkelsen gjort i de videregående skolene, som kan ha betydning for hvordan skolene oppleves og hvorvidt de er attraktive, dynamiske, nyskapende arbeidsplasser etc.
- *workplace* – hvordan ansatte blir ivaretatt, kompetanseutvikling og likebehandling.
- *governance* – er det en åpen organisasjon eller fremstår den som lukket og ukjent, etiske retningslinjer etc.
- *citizenship* – med grunnlag i samfunnsansvaret og de ressursene skolene forvalter, skolenes innflytelse i samfunnet.
- *leadership* – tydelige ledelse, godt organisert, fokus på fremtidsvisjoner.
- *performance* – dette punktet viser i utgangspunktet til hvorvidt organisasjonen er lønnsom, samtidig ser det på om resultatene er bedre enn forventet. Ser man det i et samfunnsøkonomisk perspektiv kan dette vise tilbake til frafall og fravær blant elever (som kan ha betydning for hvilken skole lærere ønsker å rekrutteres til) og hvorvidt ledelsen forvalter midler på en god måte.

Ser man nærmere på corporate branding har det som hovedfokus at en organisasjon skal fremstå og kommunisere helhetlig og samtidig stå samlet under en felles identitetsparaply. Dette kan, som jeg tidligere har vist til, være en utfordring da det som regel gjelder komplekse organisasjoner som representerer ulike virksomheter med sine særegenheter. I følge Wæraas (2005:97) har offentlige virksomheter ”*tradisjonelt ikke vært spesielt klare eller entydige. Tvert imot, uklarhet kan sies å være en typisk egenskap ved mange offentlige organisasjoner*”. Dette beror, i følge forfatteren, på de mange ulike hensynene og målene virksomhetene har.

Samtidig understreker Hatch og Schultz (2008) at dette er et kontinuerlig arbeid, som krever innsats og oppfølging. Noe som igjen kan ses i sammenheng med at både omgivelsene og samfunnet er i endring. Sammenhengen mellom merkevarebygging og identitet vil jeg komme tilbake til. Når man snakker om corporate branding og hvordan det påvirker tankegangen til offentlige virksomheter, kan det være hensiktsmessig å trekke inn et annet begrep. Ser man på ”employer brand” (Hatch og Schultz 2008), sier det noe om identiteten organisasjoner har som arbeidsgiver. Dette får igjen konsekvenser for arbeidsgivers attraktivitet, og skal beskrive de faktiske forholdene ved arbeidsplassen. Tankegangen bak denne formen for branding er at det er de ansatte som skal gå foran og vise hvordan arbeidsplassen oppleves og hva som gjør den attraktiv, snarere enn at det er merkevaren som skal løfte frem de ansatte. Dette beror på hvor attraktiv arbeidsgiveren er, samtidig som det er de ansatte som skal vise til det reelle bildet av organisasjonen. Det er en nær sammenheng mellom corporate og employer brand, og det oppstår ofte et avhengighetsforhold mellom de to måtene å tenke på. Fombrun og van Riel (2004) understreker viktigheten med at organisasjonen streber mot å gjøre seg attraktive overfor både nåværende og fremtidige ansatte. Dette baserer seg i stor grad på god kommunikasjon med de ansatte og budskapet organisasjonen presenterer overfor fremtidige arbeidstakere.

Image

Image ”referer til det umiddelbare bildet – eller inntrykket – som skapes av en organisasjon (for eksempel som følge av en kortvarig informasjons- eller reklamekampanje)” (Røvik 2007:195, jf. referansen til Goffman). Slike kampanjer vil etterstrebe og skape et best mulig inntrykk av organisasjonen. Ikke nødvendigvis på falske premisser, men for å etablere et mest mulig ”rosenrødt” bilde av virkeligheten. Kampanjene kan sies å spille en viktig rolle, da organisasjonsidentiteten påvirker imaget som igjen har betydning for omdømmet. Det er mulig å problematisere bruken av image. Hvem skal være organisasjonens ansikt utad i slike kampanjer? Norske tv-seere har i en årrekke sett organisasjoner som Aker Kværner, Veidekke etc. spille bevisst på sine ansatte i storstilte kampanjer til millioner av kroner. Gir dette likevel et riktig inntrykk av organisasjonene? Det kan være hensiktsmessig å stille seg spørsmålet om hvilken betydning imaget har for rekruttering til organisasjoner. Tar man for seg de ansatte, har de en type organisasjonsidentitet som kan ha betydning for imaget. Dette vil kunne si noe om hvordan de opplever å være ansatt i organisasjonen, samtidig sier det noe om de som jobber der. Noe som igjen vil kunne påvirke omdømme. Både image og omdømme er begreper som er av betydning for hvordan organisasjoner oppleves og hvordan de velger å

presentere seg utad. Som nevnt er omdømme et fenomen som krever tid å bygge opp, og det kreves ulik innsats fra de ansatte. Når det kommer til image kan det endres i større grad, ved en oppgradering av hva man kommuniserer utad, strategiske utforminger og det visuelle bildet av organisasjonen (jf. Wæraas 2004 pdf). I følge forfattere som Fombrun og van Riel (2007) er image et slags speilbilde av organisasjonsidentiteten. De mener at man må ta høyde for at image ikke er noe som kan likestilles med identitetsbegrepet, da det kan påvirkes av utenforliggende faktorer som eksempelvis nærmiljø, brukere og media. I tillegg bruker de tid på å presisere at image er et middel og ikke et mål i seg selv. Dette er noe man kan arbeide mot, men som ikke en organisasjon/virksomhet kan bruke som virkemiddel ene og alene.

Identitet

Charles J. Fombrun (1996) skriver blant annet at organisasjonsidentitet viser til de verdier og prinsipper ledere og ansatte assosierer med organisasjonen, nærmere bestemt ”hvem er vi?” (jf. Luhmann i Aakvaag 2008). Videre sier Fombrun at *“a corporate identity captures the commonly understood features that employees themselves use to characterize how a company approaches the work it does... It describes the features of the company that appear to be central and enduring to employees.”* (1996:36) Andre forfattere som Hatch og Schultz (2008) skiller mellom ”corporate” og ”organizational” identitet. Det vil si et skille mellom bedriftsmessige og organisasjonsmessige forhold. Førstnevnte begrep implementerer bedriftsmessig branding og refererer til at dette legger grunnlaget for både egen identitet og andres identitet. Identiteten bygges på grunnlag av blant annet bedriftens navn, symboler, erfaringer og kvalitet. Organisasjonens identitet vil, i følge forfatterne, vokse frem som følge av stoltheten rundt egne tjenester og produkter etc. Ikke minst vil organisasjonens image og hvordan andre oppfatter den, påvirke de ansattes identitet og stolthet over egen arbeidsplass. Likevel vil ikke disse to begrepene fungere før det forekommer en synergieffekt mellom dem, jmf. Hatch og Schultz (2008) og Wæraas (2004). Den ene skal ikke utelukke den andre, da vil organisasjonen raskt feile i både sin interne og eksterne kommunikasjon. Som jeg allerede har vært inne på, er dette to punkter som kan relateres til forholdet mellom Østfold fylkeskommune som helhet og den enkelte virksomhet (de videregående skolene). Skal man ta Wæraas (2005) på ordet må man velge mellom to muligheter å profilere seg på. En som viser til organisasjon som en helhetlig aktør, men som ikke fanger opp det unike ved de ulike virksomhetene. På andre siden fremheve forskjellene og det unike ved virksomhetene og dermed ikke fremstå helhetlig utad. Dette er et tema som vil få en fremtredende rolle i min oppgave. Det dreier seg om tvetydigheten mellom hvordan organisasjonen som helhet,

alternativt gjennom de enkelte deler, presenterer arbeidsgiveren ut mot potensielle søkere. Her må det være form for konsensus i organisasjonen basert på ønsket identitet og omdømme, gjerne i form av retningslinjer og sentrale føringer for hvordan profileringen skal gjennomføres. Avhandlingen tar høyde for at det kan finnes flere former for profilering av Østfold fylkeskommune enn kun den dikotome Wæraas tar utgangspunkt i. Følgende spørsmål antyder dette; Er det mulig å profilere seg gjennom en helhet og flere deler? Hvordan skal ledelsen eventuelt kommunisere slike skisma innad i organisasjonen?

Brønn og Ihlen (2009) referer til flere forfattere, blant dem Pratt og Foreman, som mener at en organisasjon kan ha flere identiteter. Viktigheten kan da ligge i *"hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen som helhet"* (2009:42). Vil dette få konsekvenser for rekrutteringen til Østfold fylkeskommune og de videregående skolene? Må man da ta høyde for å bygge opp om en helhet som får anerkjennelse i samtlige ledd i organisasjonen? Og vil det overhodet være realistisk? *"Det er få andre områder i samfunnet der det kan være større avstand mellom overordnet ideologi og praksisfelt"*. Sistnevnte sitat kom pr e-post fra en lærer, i sammenheng med undersøkelsen jeg gjorde i organisasjonen.

Identitet som del av organisasjoner og ytre omgivelser, er et tema som kan påvirke rekruttering og omdømme. Wæraas (2004) trekker inn hvordan forskjellige teoretikere bruker begrepet. Han ser på forskjellene mellom identitet internt og eksternt, og forholder seg noe kritisk til forfatterne Selznick og Albert og Whetten som kun viser til den interne identiteten, som de mener *ikke* kan endres over tid og gjennom påvirkning fra ytre omgivelser. Wæraas mener at det er like viktig å trekke inn identitet som del av indre, så vel ytre omgivelser. Han mener at det er viktig å ta til seg teoretiske tilnærminger innenfor kommunikasjon og design som viser til helheten, snarere enn å skille mellom de to faktorene. I sin doktorgradavhandling viser blant annet Arild Wæraas (2004) til fire ulike organisasjonsteoretiske og bedriftsmessige tilnærminger som til sammen dekker identitetsbegrepet på organisasjonsnivå:

- *identitet som organisasjoners institusjonelle særtrekk*
- *identitet som organisasjoners visuelle utforming*
- *identitet som strategiske fortellinger*
- *identitet som merkevarestruktur*

(Wæraas 2004:33)

Ser man på faktorer ved omdømmet som påvirker rekrutteringen, er det flere elementer ved det Wæraas viser til som er av betydning. Institusjonelle særtrekk kan vise til hva som gjør Østfold fylkeskommune unik, og hva som karakteriserer organisasjonen og den enkelte virksomhet. Dette kan få betydning for videre undersøkelser og skillet mellom skoleeiernivå, skoleledernivå og ansattnivå. Jeg har i avhandlingen valgt å ikke trekke inn skoleeiernivå. Da ville det vært mer naturlig å se på rekruttering til Østfold fylkeskommune i lys av hvordan forvaltningsnivået påvirker prosessen og omdømmet, tatt i betraktning den politiske diskusjonen rundt fylkeskommunens eksistens. Jeg har satt et skille mellom administrativt og politisk nivå, da ansvaret for rekrutteringen er satt ut til den enkelte virksomhet.

Den videre diskusjonen rundt institusjonelle særtrekk viser til hvordan uformelle regler har vokst frem. I følge Wæraas (2004:33 pdf) ligger da *"nøkkelen til å forstå hvordan identiteten kommer til uttrykk (...) hos de ansatte i organisasjonen"*. Ansattes opplevelser, erfaringer og tilnærming til egen organisasjonen vil da kunne ses i lys av identiteten. Samtidig mener jeg at dette er en viktig innfallsvinkel i forhold til det jeg tidligere har beskrevet om forholdet "oss og dem" i fylkeskommunen. Dette kan også påvirke forholdet mellom leder og ansatt. En mulighet her er å trekke inn lojalitetsbegrepet, som kan få betydning for rekruttering og omdømme. Det ville gjort seg særlig gjeldende i diskusjonen rundt lojalitet til egen virksomhet og Østfold fylkeskommune som arbeidsgiver.

Organisasjoner og dens visuelle utforming er av betydning eksempelvis når det kommer til logoer og navn, hvordan organisasjonen presenterer seg i annonser, markedsføring, kampanjer etc. Hva organisasjonen står for kommer inn under dette punktet. I tillegg til hvordan organisasjonen vil bli identifisert og som hva. Jeg har blant annet valgt å undersøke hvorvidt respondentene mener at dette bør legges til grunn som faktor av betydning for rekrutteringsprosessen. På et strategisk nivå er det i stor grad relatert til ledernivået i organisasjonen og virksomheten. Det går da an å tenke hva og hvor vil vi med organisasjonen, og hvordan kan vi vise dette innad og utad. I tillegg er det viktig å ta med seg Wæraas' fokus at *"interessant nok kan identitetsbegrepet i denne betydningen ha lite å gjøre med hvordan organisasjonen i realiteten er"* (2004:35 pdf). Det vil si at en organisasjon kan velge en hvilken som helst måte å presentere seg på utad. Likevel betyr ikke det at det bildet som formidles gir et riktig bilde av organisasjonen. Hvilken effekt har det dersom ledere, informasjonsrådgivere og personalrådgivere presenterer et bilde som ikke stemmer overens

med de ansattes opplevelse? Hvordan skal man da ta hensyn til dette med tanke på det økende omdømmefokuset?

Ser man nærmere på identitet som strategiske fortellinger representerer det fremtiden for organisasjonen – ”*hvem skal vi bli*”. Det viser til en ønsket tilstand, og kan blant annet referere til organisasjoners visjon. Foreligger det en strategi og hvilken retning skal den gi? Videre vil det kunne påvirke omdømme. Organisasjoner bygger ofte opp et omdømme basert på visjoner, og hvor man vil i fremtiden. Ser man dette i et rekrutteringsperspektiv, vil det få konsekvenser for strategier, men også med tanke på hvordan rekrutteringsprosessen foregår og hvordan organisasjonen eller virksomheten skal rekruttere.

Den fjerde identitetsformen Wæraas (2004:37 pdf) viser til er ”*navn og visuelle designs*” og det er ”*hvordan navn og logoer brukes i forhold til moderorganisasjonen som avgjør hvordan identiteten fremstår*”. Basert på det og dersom man skal trekke en parallell til ØFK, kan man si at organisasjonens identitet er basert på en støttet identitet. Det viser til at virksomhetene har egne navn og logoer, men at dette igjen skal ha en tilknytning til hovedorganisasjonen. I ØFK foreligger det en policy at skolene kan ha en egen logo, dersom våpenskjoldet til Østfold ikke fremgår her, skal ØFK`s hovedlogo vedlegges. Erfaringer tyder på at det er svært ulik tilnærming til denne policyen.

2.2 Å bygge opp et omdømme

Wæraas (2004) viser til tre grep som, i følge forfatteren, er avgjørende for å bygge opp og forbedre omdømmet:

- *Branding og merkevarebygging*
- *Corporate storytelling*
- *Corporate sosial responsibility (samfunnsansvar)*

Dette er punkter som kan være relevante for de teoretiske innfallsvinklene jeg har valgt for avhandlingen. Det snakkes veldig ofte om de gode historiene, og på hvilken måte organisasjoner skal få formidlet dem. Det vil igjen si at til tross for fokuset på omdømmet, kan det ofte oppleves som mer hensiktsmessig å bygge de gode historiene som også kan tydeliggjøres utad. Faren er likevel at man utad skaper bilder som ikke oppleves som like relevante for dem som arbeider i organisasjonen. Hvor skal listen legges da? I mitt

undersøkelsesopplegg ønsker jeg å rette søkelyset på hva som er de ”avgjørende” faktorene ved omdømme som igjen påvirker rekrutteringen til virksomhetene. Trekker man paralleller til det private og fokuset på branding og merkevarebygging; er det elementer her som det offentlige kan ”lære” noe av? Eller eventuelt dra nytte av? Torodd Strand (2007:204-205) kommer med eksempler på ”*strategiske utgangspunkt for merkevarebygging*”:

- *Å kunne skille seg ut*
- *Å kunne dominere markedet og kunne kontrollere verdifulle tilleggskvaliteter hos andre, likeartede virksomheter*
- *Å kunne skape enkel gjenkjennelighet og trygghet overalt og garantere for identisk kvalitet og opplevelse gang på gang*
- *Å overvinne emosjonelle og kulturelle barrierer*
- *Å lage distinksjoner i prestisjehierarkiet*

Vi assosierer som regel branding med det private, men de faktorene som gjelder her, kan være utslagsgivende også for det offentlige. Strand (2007) understreker gjenkjenningseffekten som flere store foretak har klart å etablere i markedet, som for eksempel NIKE, Nokia, IKEA, Statoil etc. Ofte er det salg av et produkt som kjennetegner denne typen bedrifter, men det arbeidet de har lagt i å opparbeide sitt gode renommé har en fremgangsmåte som kan implementeres i det offentlige og deres tjenester. De har opparbeidet en logo og en merkevare som brukeren/kjøperen har positive opplevelser og assosiasjoner til. Samtidig har de lagt ned store ressurser i å vise frem at det er et samsvar mellom de bildene som gis utad av organisasjonen, og den interne organisasjonskulturen. I mye av arbeidet som gjøres innenfor branding, er kommunikasjon et viktig virkemiddel (2007). Hva er det egentlig organisasjonen ønsker å kommunisere? Tjenestene, hvordan man fremstår som arbeidsgiver, arbeidsmiljø, fagmiljø etc.? Er det overhodet ressurser, midler og muligheter for det offentlige å kopiere slike prosesser i det private?

Morgan`s (1997) organisasjonsbilder som illustrasjon på ”det overordnede image” for ØFK, sier noe om temaet. Morgan viser blant annet til betydningen av å se og ”lese” organisasjoner, og hvordan ulike metaforer (bilder) kan brukes til å forstå organisasjoner bedre. I følge Morgan (1997:347) er ”*organisations (...) many things at once! They are complex and multifaceted. They are paradoxical. That`s why the challenges facing management are often*

so difficult.” Metaforer kan brukes som verktøy for ledelsen for å forstå og beskrive arbeidsplassen. Utfordringen kan da være at helhetstankegangen blir satt til side, da fokuset rettes mot enkeltsaker. Morgans organisasjonsbilder skaper også et bilde av byråkratiet som kan påvirke arbeidssøkendes syn på organisasjonen.

Gjennom sitt omdømmefokus mener Wæraas (2004 og 2005) at det er viktig å finne en felles plattform for arbeidet med identitet og omdømme. Dette vil påvirke hvordan man fremstår internt og eksternt gjennom organisasjonsbildene som presenteres. Skal organisasjonen se på helheten, fremheve delene eller det mulig med en kombinasjon? Sentralt i diskusjonen rundt omdømme og identitet er de kravene som stilles til å dokumentere arbeidsgivers kvaliteter (jf. KS's Arbeidsgiverstrategi mot 2020). Hva står vi for, hvor vil vi, hvem ønsker vi å være attraktive for og gjennom hvilke kanaler? En rekke strategier og prinsipper i Østfold fylkeskommune kan bidra til arbeidet med å danne en slik plattform, blant annet:

- Arbeidsgiverstrategien
- Ledelsesplattformen (ledelsesprinsipper for ØFK)
- Den enkelte virksomhets strategier
- Kommunikasjonsstrategien
- Rekrutteringsstrategien
- Arbeidsgiveransvaret til fylkeskommunens politikere

Videre er det mulig å konkretisere de ovennevnte punktene i følgende satsingsområder:

- sikre attraktiv arbeidskraft
- sikre rekruttering
- felles organisasjonsidentitet og/eller virksomhetsidentitet
- omdømme og stolthet

Kommunikasjon har en overordnet rolle i arbeidet med omdømme (Brønn og Ihlen 2009). Kommunikasjon og hvem som har ansvaret og når, har fått et økt fokus i Østfold fylkeskommune gjennom kommunikasjonsstrategien som ble vedtatt av fylkesutvalget i juni 2010. Aldri før har det vært utarbeidet et dokument som går så spesifikt inn på ansvaret til den enkelte virksomhet og enhet i organisasjonen, hva angår kommunikasjon. Begrepene

omdømme og attraktiv arbeidsplass har ført til at kommunikasjon som ledelsesverktøy har blitt viktigere, i hvert fall på papiret. Kommunikasjonsstrategien har som overordnet prinsipp at det er den enkelte virksomhet, avdeling og stab som har ansvaret for kommunikasjonen internt og eksternt i organisasjonen³. Dette skal ses i sammenheng med arbeidet i forhold til omdømmebygging i ØFK.

2.3 Tidligere undersøkelser

Universum undersøkelsen⁴ viser blant annet til drømmer og ønsker hos studenter som skal over i arbeidslivet. Her viser resultatet at 62 prosent av utvalget mener at å *”arbeide med stadig mer utfordrende oppgaver”* er det viktigste, deretter kommer å *”balansere privatliv og karriere”*. Høyt opp på listen kommer også å *”bidra til samfunnet”*, noe som blant annet ulike arbeidstakerorganisasjoner for pedagogisk personell mener er av betydning når gjelder rekruttering til sektoren. Dette er ulike faktorer som jeg kan bringe videre inn i mine undersøkelser.

Blant annet viser krav fra Unio til Oslo kommune at en bedre lønnsvekst, og ikke minst et høyere løft for kvinner, er av betydning for både rekruttering og omdømme (www.oslo.kommune.no). Dette er en argumentasjon som stadig dukker opp i forbindelse med undersøkelser, avisartikler og konferanser. I forbindelse med min oppgave kan det være relevant å bruke undersøkelser og materiale hentet fra organisasjoner som Akademikerne, Utdanningsforbundet, Lektorlaget etc. Videre er det mulig å se på debatten rundt rekruttering og omdømme i lys av bostedskommune og kvalitet på skole, som Akademikerne ga i sitt innspill til KS om rekruttering og arbeidskraft i kommunesektoren (www.norsklektorlag.no).

Attraktive for ansatte, attraktive for andre?

Asplan Viaks undersøkelse om *”Arbeidsgiverutvikling i storby”* (2008:17) kom fram til følgende punkter som hadde betydning for blant annet *”attraktive arbeidsplasser og miljøer med høy trivselsfaktor”*:

- *Faglig stimulerende oppgaver som er interessante, ikke bare ”viktige”*
- *Godt arbeidsmiljø, rimelig arbeidspress, mulighet til å gjøre en god jobb. Ikke fremstå som ”taper” i forhold til kvalitetsnormer på grunn av underbemanning.*

³ Informasjonsseksjonen skal bistå med fagkompetanse.

⁴ I HR Norges temahefte om Den attraktive arbeidsgiver, 2005

- *Faglig og sosial støtte og tilbakemelding fra ledere og kollegaer*
- *Tydelige ledere og klart formulerte oppgaver*
- *Kunne kombinere jobb med private forpliktelser*
- *For oppfatning av yrkets, sektorens og egen status tillegges samfunnets omtale og eventuelle anerkjennelse, samt en rettferdig avlønning, også stor verdi*

Det legges videre vekt på den faglige utviklingen ”gjennom internopplæring, økt lønn og redusert arbeidspress” (Asplan Viak 2008:17-18). Dette er krav som stilles direkte til arbeidsgiver og omhandler tiltak som både er kostnadskrevende og på den annen side viktige investeringer. Noe som igjen vil kunne medføre en debatt. Hvor langt er en arbeidsgiver villig å strekke seg, uten at det går utover andre deler av organisasjonen? I slike sammenhenger vil det alltid foreligge en politisk debatt. Hvor mye penger skal investeres og hvilke andre ikke-økonomiske tiltak skal ligge til grunn for rekrutteringen? Måler er å sitte igjen med hvilke faktorer ved omdømme som påvirker rekruttering og på hvilken måte ledere ved virksomheten og sentraladministrasjonen kan, vil og ønsker å forholde seg til diskusjonen om omdømme og rekruttering. Ved å legge opp avhandlingen slik vil det være mulig å se om det foreligger et gap mellom hva som forventes fra arbeidstakere og hva arbeidsgiver egentlig kan innfri. Likevel skal man ikke se bort fra at innspill som innbefatter økonomiske prioriteringer og utfordringer vil komme opp.

2.4 Foreløpig oppsummering

Jeg har til nå gjort rede for en rekke teoretiske innfallsvinkler som kan ha betydning for å bygge opp et godt omdømme. Flere av punktene sier noe om hvilke faktorer som kan være aktuelle når det kommer til omdømmet og hvordan det kan påvirke rekrutteringsprosessen. Noe av teorien viser tilbake til bevisstheten blant ledere, og om de er dyktige nok til å benytte seg av både formelle og uformelle ressurser i egen organisasjon. Samtidig vises det til noen punkter som kan gjøre seg gjeldende for virksomhetene i Østfold fylkeskommune i deres arbeid med omdømmehåndtering og rekruttering. Noe som igjen kan få betydning for det videre arbeidet med en omdømmestrategi og hvilke rekrutteringsverktøy som bør tas i bruk. Jeg har også sagt noe om omdømmet og rekruttering i forhold til hvor vil man med organisasjonen og den enkelte virksomhet. Jeg har i tillegg vært inne på den mentaliteten som ofte gjenspeiler organisasjonstankegangen i fylkeskommunen gjennom ”oss og dem”.

I arbeidet med teorikapittelet kunne det vært interessant å trekke inn Nils Brunssons bok *”Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization”* (2006) og hans teorier om rasjonelle organisasjoner. Brunsson beskriver arbeidet med blant annet reformer og hvordan organisasjoner ikke alltid lærer av sine feil. For mange vil arbeidet med omdømme og omdømmehåndtering oppleves som enda en ny tankegang som skal gjennomsyre organisasjonen og hvordan man jobber. KS`s arbeid har medført både omdømmeskoler og strategier som bør følges fra A til Å, for å leve opp til de forventningene samfunnet har til ulike organisasjoner. Ser man til det offentlige, og da særlig på fylkeskommunen, foreligger det lange tradisjoner om en organisasjon som tilhører en svunnen tid og er et forvaltningsnivå som burde kjent sin besøkestid. Ved å tilpasse seg nye trender kan det oppleves som en ny ”reform” og et nytt løft som skal påvirke hvordan man jobber, tenker og agerer.

Definisjoner av nøkkelbegreper i teorikapittelet

Begrep	Definisjon
Omdømme	summen av omgivelsenes erfaringer og opplevelser av organisasjonen
Omdømmehåndtering	hvor aktiv organisasjonen er i forvaltningen av omdømmet
Omdømmebygging	hvordan vil organisasjonen fremstå og oppfattes
Hverdagskommunikasjon	hva kommuniserer ansatte internt og eksternt, være seg identitet, verdier etc.
Strategisk kommunikasjon	i hvilken grad er kommunikasjon implementert i organisasjonens strategier
Merkevarebygging	bygge opp omgivelsenes inntrykk gjennom styrking av verdier og identitet
Image	omgivelsenes umiddelbare bilde av organisasjonen
Identitet	hvordan organisasjonen oppfatter seg selv i forhold til andre og hvordan man oppfatter at andre ser på organisasjonen

Det er særlig omdømmebegrepene som er relevante for den videre diskusjonen. Samtidig vil identitet påvirke hvordan organisasjoner og virksomheter presenterer seg selv og hvilke konsekvenser det får for omdømmehåndteringen og rekrutteringsprosessen. Kommunikasjon får en mer overordnet rolle som ledelsesverktøy og i forholdet mellom ansatte og ledere.

3. Forskningsdesign og metode

Hovedmålet med avhandlingen er å utvikle ny kunnskap om hva ved omdømme som har betydning for rekrutteringen til organisasjoner. For å belyse dette har jeg valgt rekruttering av lærere til Østfold fylkeskommune og de videregående skolene. Nedenfor vil jeg avgrense, begrunne og gjøre rede for de metodevalg jeg har gjort.

3.1 Kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse?

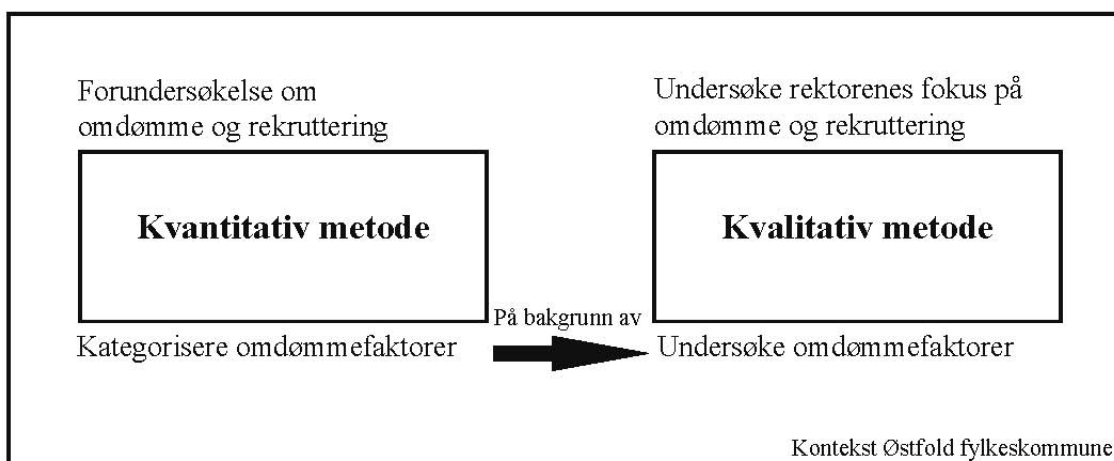
I "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen" (1996) skriver Sigmund Grønmo *"at kvalitative og kvantitative tilnærminger, prinsipielt sett, ikke står i et konkurrerende, men i et komplementært forhold til hverandre"* (1996:75). I følge John W. Creswell (2003) øker bruken av både kvalitativ og kvantitativ metode innenfor samfunnsforskning. *"These procedures also developed in part to meet the need to help researchers create understandable design out of complex data and analyses"* (2003:208). I avhandlingen vil jeg først gjennomføre en kvantitativ forundersøkelse, for deretter å foreta en kvalitativ intervjurunde⁵. Bruken av innhentede data og undersøkelsesopplegg gir rom for å sammenligne empiri og funn. Jeg har valgt en slik fremgangsmåte, for å få et utvidet bilde/grunnlag av omdømmefaktorene jeg ønsker å undersøke. På bakgrunn av dette vil jeg se nærmere på omdømmefokuset både på ansatt- og ledernivå.

En kvantitativ metode gir meg mulighet til å kategorisere omdømmefaktorer. Jeg legger videre føringer for en forundersøkelse der de innhentede data kan brukes i arbeidet med å kartlegge ledernes ansvar i rekrutteringsprosesser, eventuelt andre funn av betydning. Funnene som kommer frem kan *ikke* brukes til å generalisere i forhold til hvordan det forholder seg i andre fylker, resten av landet eller andre populasjoner. Caset Østfold fylkeskommune er ment å brukes for å peke på hvilke elementer som er av betydning og som kan ha en viss innvirkning på omdømmet. Hvordan omdømmeforhold gjør seg gjeldende i andre populasjoner vil måtte bli gjenstand for videre undersøkelser. I tillegg skal jeg ikke vise til bestemte og avgjørende årsaksforklaringer. Funnene gjelder de videregående skolene i Østfold. Derfor er det viktig å ikke generalisere utover den gitte konteksten, da det omfatter to undersøkelser med et begrenset antall respondenter. Metodevalget begrenser datagrunnlaget til Østfold. Ut ifra funn og undersøkelsesdesign vil resultatene knyttes til teori. Første del av problemstillingen er preget av teoretisk interesse – hva ved omdømme (og hvilke faktorer)

⁵ Jeg vil nedenfor vise til hvem jeg skal benytte meg av som respondenter og informanter ved de ulike metodiske valgene.

påvirker rekruttering. Problemstillingen er på den annen side empirisk rettet. Gjennom en kvantitativ forundersøkelse vil jeg kategorisere omdømmefaktorer basert på svar fra ansatte i de videregående skolene. Dette vil gi muligheten til å undersøke funn fra den kvantitative undersøkelsen i konteksten Østfold fylkeskommune og de videregående skolene. Jeg ønsker å se på lederes tilnærming til omdømme og rekruttering ved å gjennomføre kvalitative intervjuer med et utvalg rektorer. Figuren nedenfor viser til valg av metodedesign:

Fig. 3.1 Metodevalg



Ved å kombinere metode, vil en forundersøkelse kunne fange opp forskjellene Wæraas (2005) tok til orde for i sin artikkel om utfordringer og muligheter for profilering av organisasjonen og virksomhetene. Her diskuterer han profilering av helheten kontra delene i en organisasjon. Det er mulig å undersøke hvordan ansatte forholder seg til å profilere egen virksomhet versus arbeidsgiver. Organisasjonsidentiteten til utvalget vil kunne ses i lys av innhentet teori. Videre vil det være mulig å innhente data og omdømmefaktorer som kan belyse rektorenes rolle i rekrutteringsprosessen og omdømmebygging. Sistnevnte basert på funn i de kvalitative intervjuene.

3.2 Kvantitativ metode

Kvantitative data er empiri i form av tall, enten tallstørrelser eller symboler for ord (Jacobsen 2005). Metoden har store fordeler ved at den standardiserer informasjonen slik at undersøkeren kan legge frem sammenhenger og behandle dataene statistisk. Dataprogram som questback kan gi en forholdsvis enkel og strukturert oversikt av materialet, i form av utskrifter og rapporter. Kvantitativ metode er ikke like ressurskrevende som bruken av kvalitativ metode og det er mulig å samle inn informasjon fra et representativt utvalg. "Dermed øker

også muligheten for å generalisere fra respondentene til alle de vi er interessert i å uttale oss om” (Jacobsen 2005:132). Ved en kvantitativ tilnærming gis muligheten til å beskrive et gitt tema relativt presist. Dette gjør seg gjeldende når problemstillingen dreier seg om å beskrive omfanget eller hyppigheten av et fenomen. Innsamlet materiale kan også si noe om variasjoner og samvariasjoner. Metoden tilrettelegger for en ”kritisk” avstand til respondentene som en anonym enhet, og gir ingen personlige bindinger. Fokuset blir da rettet mot de generelle forholdene.

Fordeler ved en kvantitativ tilnærming:

- Standardisert informasjon
- Lite ressurskrevende – øker muligheten for et større utvalg
- Muligheter for å generalisere informasjonen
- Statistisk databehandling
- Avstand til respondentene

(Jacobsen 2005)

Kvantitativ metode stiller krav til struktur av informasjon og spørsmålsformulering. En forutsetning for undersøkelsen er oversiktlige variabler og verdier. Det legger føringer for hvilken type informasjon respondenten kan gi fra seg. Det er forskeren som definerer hva som er interessant og verdt å få vite noe om, samt hvilke svaralternativer som er relevante for spørreundersøkelsen. Kvantitativ metode kan gi et overfladisk preg. I og med at den er tilpasset å nå flere enheter kan den ikke være for kompleks. Dette medfører at det kan være vanskelig å gå i dybden og det kan oppstå begrensninger ved å fremlegge individuelle variasjoner. Ved å bruke et standardisert spørreskjema vil det man får svar på, være det man spør om. Det som er fordelene i det ene metodevalget, er ofte ulempene i den andre.

”Kvalitativ metode har sin styrke i intern gyldighet og sin svakhet i ekstern gyldighet. For kvantitativ metode er det motsatt. Kvalitativ metode har sin styrke i forståelse og nærhet, mens kvantitativ har sin styrke knyttet til oversikt og avstand” (Jacobsen 2005:135). Når det kommer til å kategorisere omdømmefaktorer basert på et større utvalg, vil det da være mest hensiktsmessig å velge kvantitativ for å få en oversikt over faktorene. Et kvantitativt undersøkelsesopplegg er sekvensielt og lite fleksibelt. Å endre datainnsamlingsmetode eller problemstilling underveis kan medføre risiko for ødeleggelse av troverdigheten ved undersøkelsen. Det er lite tjenelig å endre spørsmål underveis, da det er uhensiktsmessig å be respondentene svare på ny.

Faller valget på en spørreundersøkelse per e-post, som i denne avhandlingen, må man kunne regne med et frafall fra dem som ikke leser e-post regelmessig. Noen kan være usikre på om de blir godt nok anonymisert, mens andre kanskje er engstelige for konsekvenser av bugs og virus (Jacobsen 2005). Det er mulig at de som responderer påvirkes av spørsmålsformuleringen, svaralternativene som gis, rekkefølgen på spørsmålene og den teoretiske tilnærmingen. Svarene kan da være et resultat av undersøkelsen, mer enn en måling av hva respondentene mener. Risikoen for lav forståelse av det som undersøkes og misforståelser kan forekomme. På den annen side kan pilotundersøkelse for testing av spørreskjema sendt ut per e-post, avdekke mulige problemer og rette opp i eventuelle spørsmål med potensielle misforståelser.

Utfordringer ved å bruke kvantitativt undersøkelsesopplegg:

- Sterke føringer for hvilken informasjon som er relevant
- Undersøkelsen kan bli overfladisk, og det er vanskelig å gå i dybden
- Det kan bli problemer med begrepsgyldigheten – vet vi egentlig hva vi måler?
- Lite fleksibilitet i undersøkelsesopplegget
- Stor avstand mellom den som undersøker og den som blir undersøkt

(Jacobsen 2005)

Man må ha et representativt utvalg, for å kunne generalisere funnene (Jacobsen 2005). Denne undersøkelsen åpner kun i begrenset grad for å si noe om hva som kan gjøre seg gjeldende i andre organisasjoner. Den kvantitative undersøkelsen brukes her som en forundersøkelse og supplement til de kvalitative, åpne intervjuene. Samtidig gir undersøkelsen meg muligheten til å kategorisere omdømmefaktorer som belyser problemstillingen. Det viktigste er derfor å få frem hva ved omdømmet som påvirker rekrutteringen til ØFK, og hvilke omdømmefaktorer som kan påvirke prosessen. Innhentet teori og andre relaterte undersøkelser vil på den annen side kunne si noe om mine funn. Dette åpner for muligheter til å teste gyldigheten av funnene. Kvantitativ metode egner seg best når man har god forhåndskunnskap om temaet. Ved å bruke en kvalitativ metode i etterkant av en kvantitativ vil man kunne utfylle og utdype de innhentede dataene (Jacobsen 2005). Noe som igjen kan gi muligheten til å validere funnene, det vil si å teste gyldigheten.

Metodiske avgrensninger ved den kvantitative metoden

I den kvantitative undersøkelsen kunne jeg benyttet meg av et omdømmekompass (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009). *"Omdømmekompasset sier noe om hvor man er, og det har mulighet for å si noe om hvor man skal."* (2009:39). Det kan bidra til å gi en viss klarhet i hvor tiltakene og hvilke tiltak som bør benyttes i arbeidet med omdømmebygging. Verktøyet kan brukes som grunnlag for en sårbarhetsanalyse. I følge forfatterne vil dette bidra til *"å motivere ledelsen og de ansatte til å iverksette tiltak for å få til forbedringer på de kriterier hvor potensialet er størst"* (2009:39). Undersøkelsesmetoden legger opp til fire *"kriterier for måling av omdømmekapital"* – *"produkter og tjenester, sosialt ansvar, visjon og lederskap og arbeidsmiljø"* (2009:38). Her kunne følgende respondenter vært trukket inn:

- Ledelsen ved de videregående skolene
- Ansvarlige redaktører og nyhetsredaktører i Østfoldmediene
- Nøkkelinteressenter som NHO, LO, fagforeninger, opplæringskontor etc.
- Ansatte ved de videregående skolene

Å jobbe strategisk med andres oppfatninger av arbeidsplassen, kunne vært belyst gjennom å bruke denne innfallsvinkelen. Dermed kunne jeg foretatt en undersøkelse utenfor organisasjonen, og da sett nærmere på respondentenes opplevelse av ØFKs omdømme. Jeg har foretatt en avgrensning og ønsker ikke å binde meg til de fire kriteriene. Tatt i betraktning omfanget av oppgaven, ser jeg ikke at det hadde vært mulig å ta med ytterlige respondenter og spørreundersøkelser. Til tross for at jeg velger bort eksterne respondenter, jf. omdømmekompasset, vil det likevel være mulig å si noe om hvor organisasjonen står i dag.

Det kunne vært hensiktsmessig å bruke studenter som respondenter, for å se på hva som skal til for at de velger å jobbe ved en videregående skole i Østfold. I følge rekrutteringsstrategien har fylkeskommunen ingen generell rekrutteringskrise, men enkelte stillingskategorier har et veldig dårlig søkergrunnlag. Fylkeskommunen regner med at tilgangen på søkere til lærerstillinger innenfor yrkesforberedende fag på sikt vil øke. Det er særlig innenfor studieforberedende utdanningsprogram og fellesfag hovedutfordringen ligger. *"Det er for få av de med høyere utdanning som også gjennomfører pedagogisk utdanning, spesielt på master-/hovedfagnivå"* (ØFKs rekrutteringsstrategi 2009:2).

I lys av problemstillingen og hvordan profilering og omdømmebygging kan stå i kontrast til hverandre, har jeg sett nærmere på utvalget av respondenter. Hvordan kan jeg på en best mulig måte dekke inn for ulike gruppers erfaringer med ØFK og de videregående skolene? Jeg har sett på muligheten for å avgrense utvalget til å gjelde nyrekruttede med en ansiennitet på 1 til 1 ½ år og ansatte som er 2-5 år fra pensjonsalder. Det ville vært interessant å sette de to gruppene opp mot hverandre - nyrekruttede og snart pensjonister. Deretter så jeg på muligheten til å benytte meg av et representativt utvalg av ansattgruppen. Det kan alternativt være mer hensiktsmessig å få frem det jeg ønsker å belyse som tema, ved å benytte meg av hele utvalget av ansatte. For å få frem det jeg ønsker å belyse, vil jeg *ikke* foreta en avgrensning i gruppen. Omfanget av spørreundersøkelsen er derfor på 1500 respondenter⁶, som omfatter hele populasjonen for denne undersøkelsen.

Erfaringer med kvantitativ metode

Jeg har benyttet meg av questback som metodeverktøy i den kvantitative tilnærmingen. Videre har jeg utarbeidet et spørreskjema på bakgrunn av tema og problemstilling. Ved å bruke en elektronisk spørreundersøkelse, styrkes muligheten for å finne oppsiktsvekkende funn, som kan undersøkes videre i den kvalitative tilnærmingen. *"It can be especially useful when unexpected results arise from a quantitative study (Morse, 1991). In this case, the qualitative data collection that follows can be used to examine these surprising result in more details"* (Creswell 2003:215). Ved å benytte meg av denne rekkefølgen vil det gi meg en større mulighet til å utdype og utfylle funnene i den første. Resultatet vil kunne fremstå sterkere dersom konklusjonene samsvarer. Dersom det motsatte skulle skje, *"bør det ringe en varselbjelle"* i følge Jacobsen (2005:136).

Questbackundersøkelsen ble sendt ut til ansatte via e-post⁷. Vedlagt lå et brev basert på retningslinjene jeg hadde fått fra Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Som det går frem av vedlegg 1 har jeg valgt å skille mellom kjønn, skole og utdanningsprogram i spesifikasjonene. Dette var føringer som ble lagt fra NSD med hensyn til personvern, anonymitet og bruken av innhentede data. Innsamlede data er anonymisert, og det har ikke vært mulig, på noe tidspunkt, å identifisere respondentene. Dette ble også gjort rede for via questback i forbindelse med utsendelse av undersøkelsen.

⁶ Se Vedlegg 1 for kvantitativ spørreundersøkelse som ble sendt ut via Questback.

⁷ Jeg har tilgang til e-postadressene via Office outlook på egen arbeidsplass.

Jeg satte en svarfrist på 2 uker. Erfaringsmessig er det flere som svarer i løpet av de første dagene. På bakgrunn av antallet som svarte på undersøkelsen i løpet av de to første dagene, valgte jeg å ikke gjennomføre en purrerunde. På forhånd hadde jeg satt et ønsket antall på rundt 300 respondenter. Etter at fristen hadde gått ut, hadde 353 ansatte respondert via questback. I utgangspunktet virket responsen tilfredsstillende, ikke minst på bakgrunn av at dette er en ansattgruppe som til stadighet blir bedt om å delta i ulike undersøkelsesopplegg. Dette var en annen grunn til at jeg ikke valgte å sette purrefrist. I forkant av utsendelsen av spørreundersøkelsen har jeg benyttet meg av en testgruppe bestående av 4 personer. Tilbakemeldingene var positive. Det kan selvfølgelig være en feilmargin her, i og med at utvalget var såpass lavt.

I forbindelse med questbackundersøkelsen har jeg tatt høyde for tilbakemeldinger fra ansatte. Jeg mottok e-post fra seks lærere. En ønsket mer informasjon om tema og spørsmål. Noen hadde motforestillinger til kategoriene jeg hadde valgt, samt mente at spørsmålene i undersøkelsen var rettet mot ledere og ikke ansatte. I tillegg kom det tilbakemeldinger fra to ansatte som mente spørsmålsformuleringen ikke samsvarte med deres forståelse av tema og inndeling av kategorier (les. tvetydige spørsmål). Jeg ser i etterkant at det selvfølgelig er spørsmål som kunne vært bedre spisset og formulert. Jeg kunne vært mer tydelig i forhold til hvordan jeg har valgt å legge opp spørsmålene. Det er vanskelig å si noe om hvordan resultatet hadde blitt dersom jeg hadde valgt en annen innfallsvinkel eller jobbet mer med spørsmålene. Da jeg allerede hadde sendt ut spørreundersøkelsen, var det ikke aktuelt å gå tilbake og begynne på en ny runde (jf. Jacobsen 2005). Jeg kunne eksempelvis stokket om på kategoriene, og foretatt et skille mellom *omdømmefaktorer* og *virkemidler*. Faktorer med betydning for omdømmet, eksempelvis avspasering, sommerferie, arbeidsutvikling og faglig utvikling etc, ville da vært gruppert for seg. Mens hverdagshistorier, branding og kampanjer etc. ville vært plassert i en egen kategori. Jeg ser i ettertid at det hadde vært rom for å endre oppsettet og omfanget. Til tross for dette, mener jeg at jeg har dekket opp for disse manglene gjennom å undersøke hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver. Jeg har valgt følgende faktorer ved arbeidsgivers attraktivitet i undersøkelsen:

- Omdømme
- Overordnet lederskap
- Nærmeste leder

- Samarbeid
- Det daglige arbeidet
- Lønns- og ansettelsesforhold
- Faglig og personlig utvikling

Omdømmefaktorer og rekruttering

Utgangspunktet for undersøkelsen har vært KS' "Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020" (2007) og påfølgende KS' strategi for arbeidskraft og rekruttering (2009). Førstnevnte strategi inneholder en rekke sentrale punkter for arbeidet med rekruttering i offentlig sektor. Et behov for avgrensing har ført til et hovedfokus på punktet om identitet og omdømme. Det er viktig å presisere at jeg har valgt å bruke deler av de andre satsingsområdene i den kvantitative tilnærmingen. Det er flere områder som overlapper hverandre og medfører at det er naturlig å trekke dem inn i spørreundersøkelsen.

Fig. 3.2 Positive og negative omdømmefaktorer brukt i den kvantitative undersøkelsen

Positive faktorer	Negative faktorer
Sterke fagmiljø	Dårlige faglig miljø
Tverrfaglighet	Mangel på samarbeid og kompetansedeling
Yrkesstolthet	Lav status
Samfunnsansvar	Konflikter i virksomhetene
Balanse jobb og privatliv	Høyt stressnivå
Godt nærmiljø, kulturtilbud, friluftsliv etc	Fylkets status
Lønn	Dårlig lønnsnivå
Belønningssystem for å rekruttere unge	Dårlig rekruttering av ung arbeidskraft
Traineeordning	Lite synlige karrieremuligheter
Gode seniorordninger	Mangel på frynsegoder
Markedsføring	Negativt image elever/foresatte/innbyggere/media
Hverdagshistorier fra virksomhetene	Konkurranse mellom virksomhetene
Branding og merkevarebygging	Lav merkevarebygging av skolene
Tydelige profilering av fylkeskommunen	Omorganiseringer og endringer
Image	Negativt image elever/foresatte/innbyggere/media
Innovasjon og kreativitet	Byråkratisk, offentlig, tunggrodd organisasjon
Organisasjonsidentitet (egen skole)	Forsvare at man jobber ved en videregående skole
Organisasjonsidentitet (ØFK)	Forsvare at man jobber i det offentlige
Tydelig arbeidsgiverpolitikk	Dårlige arbeidsmiljø
Tydelige ledere	Dårlige ledere

Tabellen ovenfor viser til positive og negative faktorer som kan ha betydning for omdømmet og attraktiviteten til en arbeidsgiver. Jeg har valgt å undersøke de nevnte omdømmefaktorene. Ved en kvantitativ undersøkelse er det av betydning å kryssjekke faktorene. Det har jeg gjort med noen av omdømmefaktorene jeg har presentert for respondentene. Punkter som lønn, ledere og fagmiljø er eksempler på både positive og negative omdømmefaktorer som antyder en viss polaritet. Andre punkter som i en viss utstrekning er satt opp overfor hverandre er eksempelvis identitet og image.

3.3 Kvalitativ metode

Når valget faller på en kvalitativ tilnærming er det av betydning å vurdere hvilke føringer spørsmålene legger for den enkelte rektor. Materialet og informasjonen skal i størst mulig grad bære preg av respondentens egen virkelighetsoppfatning. Ved å ta i bruk åpne intervju, i dialog med respondenten, vil jeg hente inn data for undersøkelsen. Hansons tese⁸ sier at all observasjon i en eller annen form er ”teoriladet”. Det vil si at intervjueren allerede har forventninger, faglig ballast og oppfatninger av situasjonen. Som i enhver intervjusituasjon vil det da være viktig å spille med åpne kort, og gå inn i intervjuene med en grov intervjuguide for å motvirke for sterke føringer. I følge Jacobsen (2005) har kvalitative tilnærminger ofte høy begrepsgyldighet, gjennom at ”*vi faktisk måler det vi tror vi måler*” (2005:19). Det er derfor viktig å bruke en intervjuguide som avdekker det teoretiske fenomenet man skal undersøke. Hvordan de ulike begrepene, fenomenene og situasjonene oppfattes, preges av respondentens meninger om, forhold og holdinger til tema. I kvalitative tilnærminger legges det til rette for innsamling av nyansert data, ved at man får frem den intervjuedes fortolkninger. Tilnærming belyser det spesielle ved den enkelte og konteksten vedkommende befinner seg i. Kvalitative undersøkelser er fleksible (Jacobsen 2005). Ved å gjennomføre åpne intervjuer legger det til rette for korrigeringer og rettelser underveis. Respondentenes svar, tilnærming og kroppsspråk kan brukes fortløpende. Misforståelser kan tas tak i etter hvert som intervjuet utvikler seg.

Fordeler ved en kvalitativ tilnærming:

- relevante data
- høy begrepsgyldighet
- nyanserte data

⁸ Hentet fra notater fra en forelesing ved Høgskolen i Østfold.

- nærhet mellom undersøker og respondent
- fleksibel forskningsprosess

(Jacobsen 2005)

Åpne kvalitative tilnærminger vil/kan gi en innsamling av autentiske data. På den annen side er det noen utfordringer tilknyttet bruken av metoden. Undersøkelsesopplegget er først og fremst ressurs- og tidkrevende. I tillegg må man som regel velge et intensivt design med mange variabler og få enheter. Det medfører at det er vanskelig å benytte seg av et utvalg som er representativt for en større gruppe. Valg av kvalitativ metode minsker muligheten og gyldigheten til å generalisere innsamlede data gjennom bruk av statistikk. Alternativet kan være teoretisk generalisering og case komparasjon. Idealet ved kvalitative undersøkelser er at man skal være åpen med tanke på informasjonen man innhenter (Jacobsen 2005). Likevel har de fleste tillært seg å ”se” noe og overse noe annet. Vi tillegger vår egen tolkning og kan ubevisst sile informasjon. Nærheten mellom intervjueren og respondenten kan øke kvaliteten på datainnsamlingen, men faren for at relasjonene kan påvirke evnen til kritisk refleksjon er tilstede. Fleksibiliteten ved en kvalitativ undersøkelse er en fordel, men kan oppleves som en utfordring.

Ved å ta i bruk en kvalitativ undersøkelse skal man være klar over følgende fallgruver:

- undersøkelsen er ressurskrevende
- problem ved representativiteten til respondentene
- informasjonen kan være vanskelig å tolke
- ubevisst siling av informasjon
- nærhet kan minske evnen til kritisk refleksjon
- det kan være vanskelig å holde undersøkelsen sammen, samtidig som man vil utnytte fleksibiliteten

(Jacobsen 2005)

Gjennom bruken av kvalitativ metode er det viktig å ikke påberope seg ”sannheten” om hva en gruppe mener, da man henter inn et sett av personlige meninger og erfaringer av tema/situasjon. I intervjuet kan det være viktig å vektlegge åpne spørsmål der vedkommende får pratet ”fritt” rundt problemstillingen og tema (åpne intervju). Man skal unngå å styre respondenten i retning av det forskeren ønsker skal fremgå. Når det kommer til de åpne

intervjuene kan det være ønskelig å se nærmere på noen av hovedfunnene i den kvantitative undersøkelsen. Det kan da være viktig å holde en distanse til respondenten slik at undersøkelsen ikke farges av de funnene som gjøres. Videre er det interessant å se på ansvaret den enkelte leder har når det kommer til omdømme og rekruttering. Jeg har tidligere vært inne på at ØFK har delegert rekrutteringsansvaret til den enkelte videregående skole, men det vil kunne forekomme ulike praksiser ved skolene.

Erfaringer med kvalitativ metode

I den kvalitative tilnærmingen har jeg valgt å intervju rektorer, samt ved behov hente inn informasjon fra kommunikasjonsstaben og personalstaben. Dette beror i stor grad på valg av tema, og en strategisk innhenting av respondenter jeg mener kan bidra til å belyse problemstilling og de faktorer jeg ønsker å undersøke. Videre har jeg sett på muligheten for å intervju representanter fra Utdanningsforbundet og Lektorlaget. Jeg har gått noen runder med meg selv med tanke på hvor mange intervjuer man rekker i løpet perioden, og har derfor valgt å gå bort ifra det.

En mulighet var å velge en rektor per region. Her ville det lett oppstått en utfordring med anonymisering. En annen innfallsvinkel var å velge rektorer som representerer skoler av ulik størrelse, med forskjellige fagområder og kompetansebehov. Jeg så også på muligheten for å intervju rekrutteringsansvarlige ved den enkelte skole. Her er det noe ulik praksis i forhold til hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Dette kan variere fra at rektor er delaktig i hele rekrutteringsprosessen til at rektor ”kun” leder ansettelsesrådet. Når det kommer til utvelgelsesfasen av rektorer må jeg være såpass ærlig å si at jeg har hatt utfordringer med å få svar fra enkelte, da potensielle respondenter ikke har besvart mine henvendelser. Dette har medført at jeg har måttet sende ut ytterligere henvendelser. Jeg har intervjuet fire rektorer som representerer ulike deler av de videregående skolene. I denne utvelgelsen er det ikke mulig å identifisere dem ytterligere, som følge av at jeg har vektlagt anonyme intervjuer, da jeg tror det vil gi bedre resultater og at det er enklere å stå noe friere i uttalelsene. Jeg mener å ha et utvalg som uttaler seg på generelt grunnlag, og som kan komme med relevant informasjon i forhold til opplevelser og erfaringer hentet fra egen virksomhet. Jeg har ingen nære bånd til rektorene i utvalget, tatt i betraktning at vi arbeider i samme organisasjon.

”Hovedkriteriet for å komme med i utvalget er hele tiden om forskeren regner med at de aktuelle personene har relevant informasjon for prosjektets problemstilling, enten det er meninger, kunnskap, holdninger, erfaringer eller annet som etterlyses” (Repstad 1998:67)

I forkant av intervjuene sendte jeg ut informasjon om tema. Jeg mener at det er et godt utgangspunkt for respondenten å ha noe bakgrunnsinformasjon om masteravhandlingen. Hensikten med intervjuene var å se nærmere på problemstillingen ”Hva ved omdømmet (og hvilke faktorer) påvirker rekrutteringen av lærere til de videregående skolene?”. Jeg hadde satt av 10 min til en introduksjon av og hensikten med prosjektet og 90 min til selve intervjuet. Intervjuene hadde en varighet på 70 minutt til 105 minutt, i tillegg til en introduksjonssamtale. Etter det første intervjuet, foretok jeg en justering ved å flytte et tema til en annen del av intervjuguiden. I tillegg var det spørsmål som lå utenfor intervjuguiden som jeg tok opp under samtalene, da i forhold til kompetansedeling, rektorkollegiet og informasjonsdeling mellom skolene. Datainnsamlingen er basert på lydopptak. Dette ble på forhånd godkjent av rektorene. Intervjuene ble supplert med notater, i tillegg til at jeg observerte kroppsspråk etc. Samtlige intervjuer ble gjennomført på rektorenes kontor. Kun en rektor glemte å videreføre telefonen, men de opprigningene som kom lot ikke vedkommende seg affisere av og fortsatte intervjuet som om ingenting hadde inntruffet. Etter å ha gjennomført intervjuene ble opptakene transkribert. Rektorene fikk tilbud om å få tilsendt et skriftlig utkast av intervjuet til godkjenning. Det var det ingen som valgte. Deretter valgte jeg å kategorisere tekstmaterialet basert på intervjuguiden og den teoretiske oppdelingen jeg har gjort i teorikapittelet. Dette ble systematisert for bruk i analysen.

3.4 Om de kjente og det nære

Det å forske *”i egen bakgård”* (Repstad red. 2004:234) er en relevant problemstilling, da det kan finnes begrensninger. På den annen side er det viktig å fokusere på fordelene.

Masteravhandlingen gir meg muligheten til å se nærmere på egen organisasjon. Nielsen og Repstad (Repstad red. 2004) mener at det ikke foreligger en klar forskjell på andre forskere og dem som velger egen organisasjon som forskningsarena. Forutsetningen om et minimum av forståelse og kjennskap til intervjuobjektene i henhold til den kvalitative metoden gjelder både for interne og eksterne. Det vil uansett oppstå en relasjon mellom forsker og utvalget av informanter. Båndet til kollegaer kan være til stede i varierende grad. Med tanke på at studiet er erfaringsbasert opplever jeg det som nyttig å gjøre undersøkelser i egen organisasjon.

Båndet til ansatte vil ikke være så relevante når det kommer til den kvantitative undersøkelsen, da det foregår via et anonymisert webskjema.

Å se skogen for bare trær

Det er viktig å vurdere muligheten til å komme *”for tett innpå begivenhetene”* (Repstad 2004). Etter å ha vært ansatt i ØFK siden 2002 kjenner jeg organisasjonen veldig godt. Med tanke på videre databearbeiding er det viktig å behandle og bearbeide dataene på en god og nøytral måte. Jeg har foretatt undersøkelser i egen organisasjon tidligere i forbindelse med studier, og høstet gode erfaringer fra de rundene. Det foreligger ingen føringer eller forventninger om at jeg skal ta noen spesielle hensyn til de funnene jeg kommer over.

Opplevelsen av å forske i egen organisasjon

Å forske i egen organisasjon er en positiv erfaring. Ved å gjennomføre to undersøkelser sitter jeg igjen med en ny forståelse av arbeidsgiver. Det har gitt meg en bredere innfallsvinkel i arbeidet med kommunikasjon, omdømme og forholdet mellom virksomheter og sentraladministrasjonen. Da jeg startet innsamlingen av data, var jeg særlig bevisst på at jeg skulle ha en åpen tilnærming til resultatene fra spørreundersøkelsen og gjennom intervjurundene. Jeg oppnådde en konstruktiv og åpen dialog med respondentene, og at de oppfattet meg som *”forsker”*. I løpet av de neste kapitlene vil jeg formidle de resultatene og funnene jeg har tilegnet meg i løpet av prosessen. Jeg har lagt vekt på at det som kommer frem i samtalene skal relateres til emnet og den gitte problemstillingen. Innhold som ligger utenfor forskningsområdet har jeg ikke valgt å ta med. Resultatet skal være tilgjengelig og jeg har lagt opp til at det skal være rom for å bruke funn og annet videre i organisasjonen.

Begrensningene ved å forske i egen organisasjon:

- *For tett innpå begivenhetene*
- *Vanskelig å få relevant data*
- *Komme til å stole på at man selv er godt orientert – ”jammen, det vet du jo”*
- *Det er vanskelig å unngå å la seg påvirke av forutfattede meninger og fordommer*
- *Det kan være vanskelig å skrive ”sannheten”*
- *Kan bli anklaget (...) for å ha utnyttet sin egen posisjon*

(Repstad 2004:241-243)

Å forske i egen organisasjon gir også en rekke fordeler:

- *Vi kan hverdagsspråket*
- *Man kjenner organisasjonens "fy-fenomener"*
- *Man har kjennskap til den uformelle organisasjonen*
- *Man kjenner også til de kritiske hendelser som påvirker organisasjonens liv*
- *Ofte flinkere (...) til å gjennomskue målsettinger som bare er parademålsetninger*
- *Når man skal stille spørsmål, (...) kan man også direkte bruke egne erfaringer*
- *Man har faktiske kunnskaper om organisasjonen*

(Repstad 2004:238-240)

Etter å ha avrundet intervjujurundene har jeg fått en større bevissthet og kjennskap til organisasjonen. Samtidig har man et sett av forutinntatte holdninger før man går i gang med en slik undersøkelse. Desto viktigere er det da å gå inn med en åpen holdning. Det mener jeg har vært uproblematisk. Det finnes likevel områder som byr på utfordringer. Å komme for tett innpå begivenhetene har vært et av punktene som jeg på forhånd hadde tenkt over. Dette gjelder eksempelvis informasjon som man vanligvis ikke ville fått tilgang til. Dette stiller særlig krav til valget av anonymitet. Jeg var særlig bevisst på at det kunne være vanskelig å få relevant data fra rektorene. Hvor ærlige er intervjuobjektene og hvor sterkt kan de uttale seg? Jeg hadde på forhånd tenkt nøye gjennom disse problemstillingene, for å få en større bevissthet på når det kunne oppstå spørsmål der rektorene kunne komme til å holde tilbake relevant informasjon. Jeg opplever at intervjuobjektene har vært åpne, og dersom jeg har opplevd at noen har holdt tilbake informasjon har jeg fulgt opp med nye spørsmål.

4.0 Hvordan forvalte attraktivitet og omdømme i ØFK?

Jeg har ikke lagt noen bestemt modell til grunn for analysen av spørreundersøkelsen, utenom det som gir seg av forskningsdesignet. Videre har jeg forsøkt å trekke ut de punktene jeg mener sier noe om hvilke faktorer som er viktige å ta med seg videre i arbeidet med rekruttering og omdømmebygging. I analysedelen vil jeg se på og trekke paralleller mellom omdømme og det å være en attraktiv arbeidsgiver. Jeg har valgt å studere datamaterialet i lys av eksisterende teori, og generalisere noen av funnene på bakgrunn av materialet og teoriutvalget. Gjennom åpne intervjuer har jeg sett på rekruttering og omdømme fra et ledelsesperspektiv, samt belyst hvilket ansvar den enkelte rektor har og hvordan det håndteres ved skolene. Jeg har sett nærmere på muligheten av en bevisst bruk av ansatte i rekrutteringsprosessen basert på funn i spørreundersøkelsen. Jeg har valgt å se på hva som er viktig i rekrutteringen av lærere, hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver og ikke minst hva som kan slå negativt ut med tanke på omdømme og rekruttering.

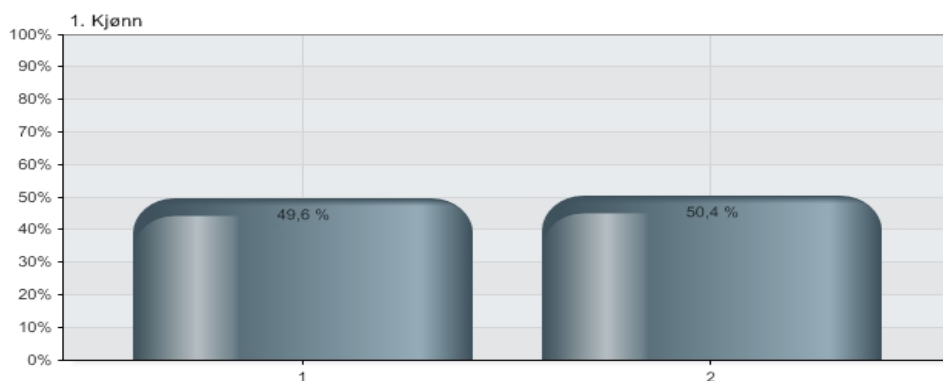
Østfold fylkeskommune er avhengig av å rekruttere kompetent arbeidskraft, samt beholde, utvikle og kompetanseheve dagens arbeidstakere. Skal ØFK tiltrekke seg og beholde arbeidskraften, må organisasjonen finne de holdepunktene som gjør organisasjon attraktiv for potensielle lærere. Samtidig må man belyse hvilke faktorer som er av betydning for omdømme til organisasjonen og de videregående skolene. Mye av dette arbeidet starter gjennom å fremstå og være en god arbeidsgiver for nåværende medarbeidere. KS' strategi for arbeidskraft og rekruttering fra 2009 retter nettopp fokus på ulike sider ved organisasjon og ledelse, og hvordan dette arbeidet påvirker rekrutteringen. I strategien er det på den annen side ikke statuert et eksempel på hva som er god arbeidsgiverpolitikk, og hvilke organisasjons- og ledelsesprinsipper organisasjoner skal velge. Forutsetningen er likevel at ledelsesprinsippene må styrke dagens ledelse med de krav som stilles for å være en attraktiv arbeidsgiver. I dette arbeidet er det viktig å trekke inn arbeidstakernes forståelse av hva som påvirker rekrutteringen til læreryrket og hvordan man kan fremstå som en attraktiv arbeidsgiver.

4.1 Hva viste den kvantitative spørreundersøkelsen?

Nedenfor vil jeg trekke frem funn fra den kvantitative undersøkelsen. Jeg vil se nærmere på omdømmefaktorer som utpreger seg og som sier noe om rekrutteringen til de videregående skolene. Faktorene har jeg valgt å kategorisere i tråd med problemstillingen. I

spørreundersøkelsen med 353 respondenter, har jeg valgt å sette enkelte omdømmefaktorer opp mot hverandre som belyser problemstillingen, samt legge noen føringer for veien videre.

Fordelingen mellom kjønn som responderte via questback:



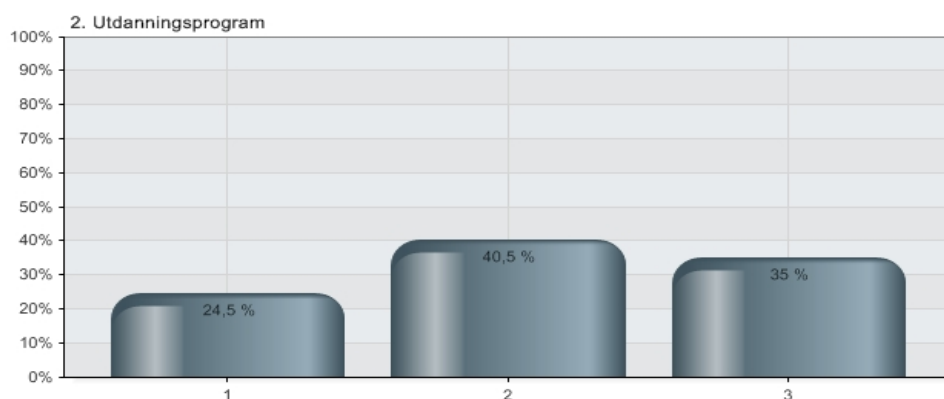
Alternativer	Prosent	Verdi
1. Kvinne	49,6 %	174
2. Mann	50,4 %	177
Total		351

Det er en jevn fordeling av kvinner og menn. Dette gir et balansert bilde av kjønnsfordelingen ved de videregående skolene i Østfold. Som det fremgår av grafen er det to respondenter som har utelatt å registrere kjønn. Dette kan henge sammen med deres ønske om å bli anonymisert. Det kan selvfølgelig også være at de ikke opplever å høre hjemme i en dikotomisert kjønnsvariabel.

I grafen⁹ nedenfor går det frem at 40,5 prosent av respondentene underviser innenfor yrkesfag, mens 24,5 prosent på studieforberevende utdanningsprogram. 35 prosent av respondentene underviser innenfor begge utdanningsprogram. Sistnevnte gruppe omfatter i størst grad lærere som underviser i fellesfag innenfor de to områdene. Prosentfordelingen gir et nokså reelt bilde av undervisningsfordelingen ved de elleve videregående skolene i fylket. De videregående skolene tilbyr 12 utdanningsprogram innenfor studieforberevende og yrkesfaglige utdanningsprogram.

⁹ 2 respondenter har ikke oppgitt utdanningsprogram, det kan ha samme forklaringsnøkkel rundt anonymisering som ved kjønn.

Utdanningsprogram (valg mellom studieforberevende, yrkesfaglig eller begge)



Alternativer	Prosent	Verdi
1. Studieforberevende	24,5 %	86
2. Yrkesfaglig	40,5 %	142
3. Begge	35,0 %	123
Total		351

Hvilke faktorer ved omdømmet påvirker rekruttering?

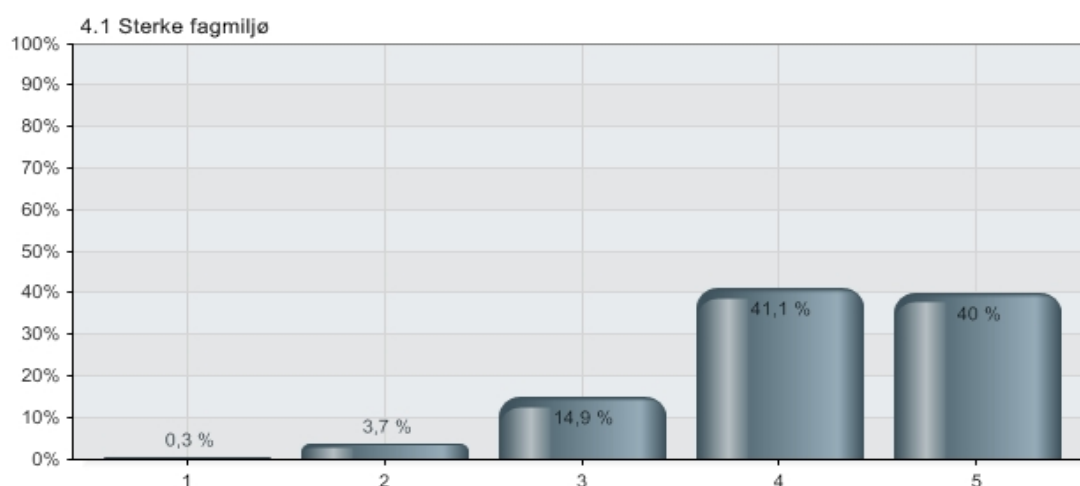
Sterke fagmiljø

I følge rekrutteringsstrategien består Østfold fylkeskommune av ”*gode og sterke fagmiljøer som kan tiltrekke seg kandidater som ønsker faglig utvikling*” (2009:2). Dette kan ses på som en hypotetisk påstand, men medarbeiderundersøkelser bygger opp under argumentasjonen. Noe som blir underbygget av rektorenes subjektive vurderinger av egne skoler og fagmiljøer senere i avhandlingen. På den annen side viser rektorene til fagmiljøer som er svekket, hvor man sliter med rekrutteringen. Ser man på sterke faglige miljøer som faktor i sammenheng med den kvantitative spørreundersøkelsen, mener flertallet at sterke fagmiljø er det viktigste for omdømmet og rekruttering. Omdømmefaktoren får en score på 4,17 av 5. Ut ifra mitt utvalg kan man si at dette er en viktig drivkraft for den fremtidige rekrutteringen av pedagogisk personell til de videregående skolene. Hele 40 prosent har svart 5 på skalaen og 41,1 prosent har svart 4. Rundt 15 prosent har svart midt på skalaen (3). Noe som viser at det er denne omdømmefaktoren som oppleves som den viktigste for at den enkelte skole skal kunne tiltrekke seg og rekruttere nødvendig arbeidskraft.

Noen skoler har allerede sterke fagmiljøer som tiltaler kompetente medarbeidere, mens andre må bygge opp miljøer som imøtekommer denne forventningen. Dette vil være et punkt som er av betydning for omdømmet til organisasjonen som helhet. Sterke fagmiljøer er en sentral del

av KS`strategi for arbeidskraft og rekruttering (2009), der de trekker frem gode fagmiljøer som en forutsetning for å tiltrekke seg kvalifiserte medarbeidere. KS mener at dette må tas med i arbeidet med å rekruttere pedagogisk personale. Diskusjonen og viktigheten av sterke faglige miljøer vektlegges hos blant annet Lektorlaget, som mener at faglige miljøer og kvaliteten på skolene er utslagsgivende for lektorer og adjunkter som skal søke seg til skoler, særlig i mindre kommuner (www.norsklektorlag.no). Arbeidstaker og arbeidsgiver understreker at faglig sterke miljøer har betydning for både rekruttering, samt beholde arbeidskraft. Dette er avhengig av kompetanseheving fra skoleeiers ståsted, som må legge forholdene til rette for en slik utvikling eller i det minste tilstrebe en gitt forventning.

Sterke fagmiljø prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5

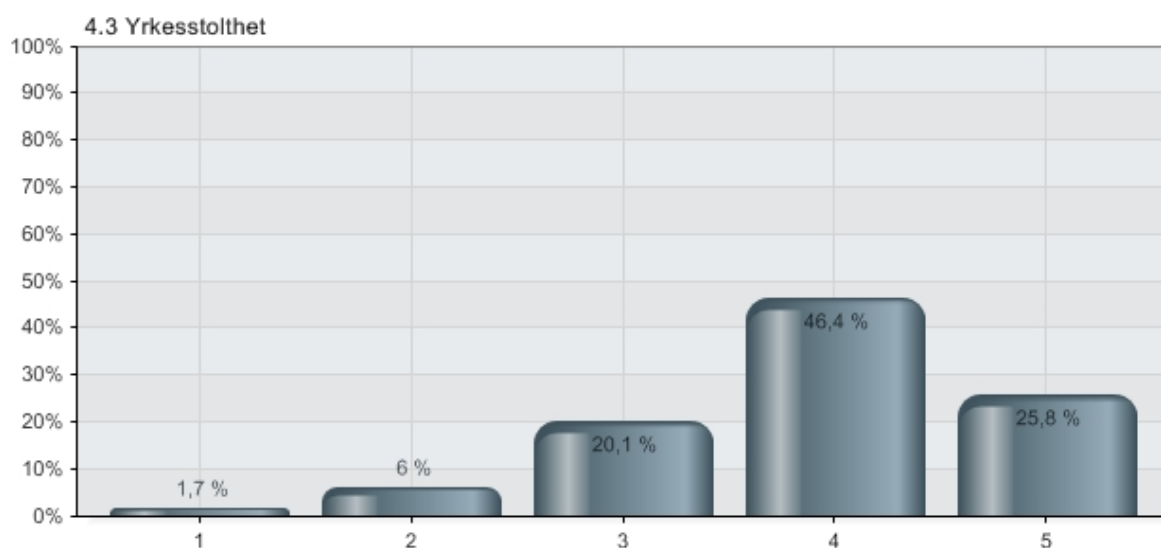


Basert på den kvantitative undersøkelsen har et sterkt fagmiljø betydning for omdømme og rekruttering. Det er interessant å se at det er denne faktoren som får høyest utslag ved samtlige av de elleve videregående skolene. Omdømmefaktoren scorer høyest både hos de kvinnelige og mannlige respondentene. Ser man på hvilket fokus som ligger til grunn for opplæringsinstitusjoner, hadde det vært mer forbausende dersom sterke fagmiljø ikke hadde slått like sterkt ut i denne undersøkelsen. Dette kan vise tilbake til lange tradisjoner ved de videregående skolene om å bygge opp sterke fagmiljøer. Det er hensiktsmessig å si noe om hvorvidt dette farger rekrutteringsprosesser. Dersom annonser for ledige undervisningsstillinger gang på gang presiserer et sterkt fagmiljø, kan ikke denne faktoren ene og alene være den som bygger opp et godt rykte og omdømme. I hvert fall ikke et som er utslagsgivende dersom alle ”konkurrerende” institusjoner tillegger denne kategorien like mye vekt. Tallene tyder på at det kan være en av grunnpilarene i en god rekrutteringsprosess.

Yrkesstolthet

Med en snittscore på 3,89 er yrkesstolthet den neste omdømmefaktoren som i følge respondentene kan ha betydning for rekruttering. Her er prosentandelen forholdsvis høy, med 46,4 prosent som har svart 4 og 25,8 har svart 5. Rundt 20 prosent av respondentene svarer at faktoren scorer midt på skalaen.

Yrkesstolthet prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Yrkesstolthet kan si noe om hvilket forhold en ansatt har til egne arbeidsoppgaver og fagområde. Hvordan vedkommende forholder seg til og pleier sine relasjoner til kollegaer, ledere, arbeidsgiver og det omkringliggende fagkollegiale fellesskapet. Det kan også si noe om egeninnsats. Det er selvfølgelig vanskelig å si om respondentene i undersøkelsen legger de samme tolkningene i begrepet. På den annen side kan det være rom for å si noe om begrepet og fortolkningsrammen, tatt i betraktning opplæringssektoren og dens kultur og hvordan lærere forholder seg til sitt fagområde og setter faglige miljøer høyt. Yrkesstolthet kan si noe mer om hvordan en ansatt forvalter sine oppgaver og hvordan arbeidstakeren gjennomfører sin rolle på en god eller dårlig måte. Det er mulig å dra paralleller til hvordan man utfører egne oppgaver og om det foregår på en profesjonell måte. Sterke fagmiljø blir ofte oppfattet som ansatte med sterk yrkesstolthet og som setter egne arbeidsoppgaver høyt. Profesjonalitet kan være nærliggende. Her kan man trekke inn Mintzberg (1983) og fagbyråkratiet (the professional bureaucracy) som kjennetegnes av en stor faglig kjerne som

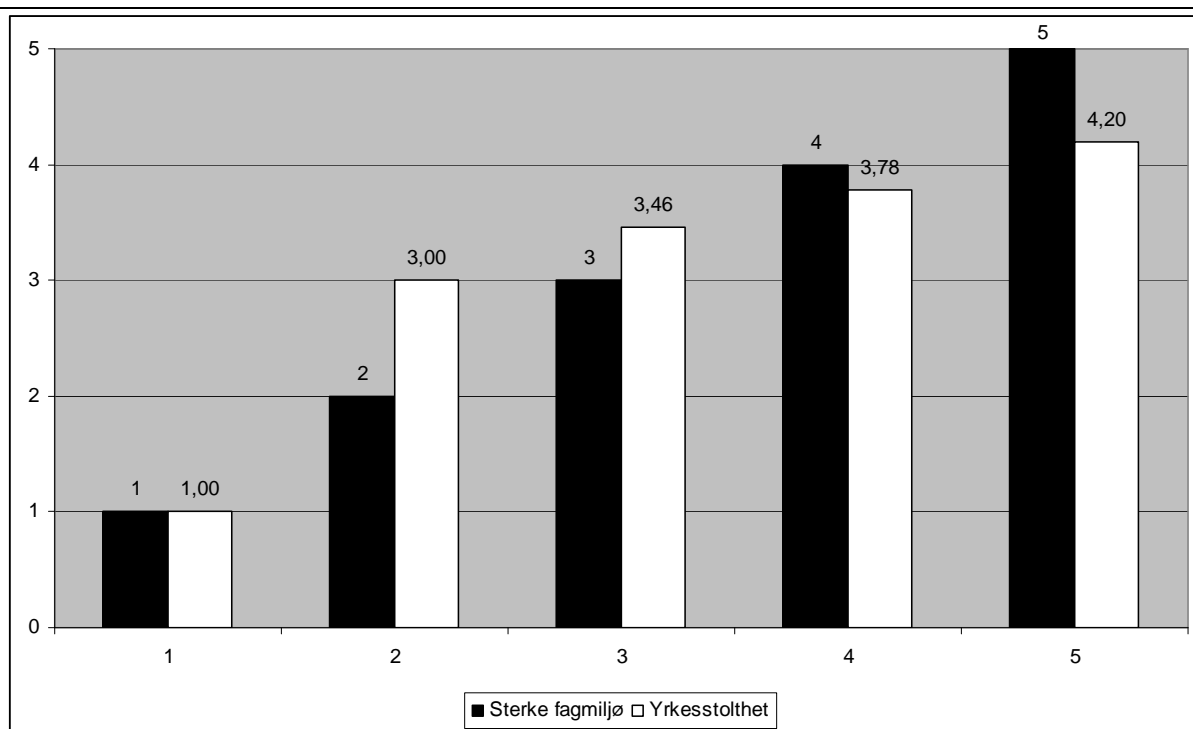
utfører det grunnleggende arbeidet i organisasjonen - hvor profesjon og fagoppgaver står sterkt¹⁰.

Det er følgelig vanskelig å si noe om hva som ligger bak tallene i undersøkelsen, men det er mulig å si noe om kulturen som finnes i skolevesenet. Samtidig sier yrkesstolthet noe om identitet til yrke og fag. På den ene siden kan det være slik at yrkesstolthet er en forutsetning for å gå inn i sektoren. Dette er et yrke som ikke er av de best betalte, og det har i lengre tid pågått en debatt rundt blant annet lønn, attraktivitet og omdømme. Dersom man trekker fram inntrykket fra mediene har både ryktet og statusen til lærere ofte vært preget av en viss negativitet. Flere av arbeidstakerorganisasjonene har sett seg lei denne fremstillingen, og har jobbet bevisst for å få en mer positiv forankring i sektoren (jf. Lektorlaget og Utdanningsforbundet). Yrkesstolthet kan i like stor grad vise til fagmiljøet ved en skole i forhold til utførelsen av arbeidsoppgaver, som tjenestene gitt til elevene gjennom undervisningstilbudet. Det kan ligge en viss stolthet i relasjonen til egne elever. Dette kan ha betydning for hvordan omdømmet påvirker potensielle arbeidstakere, og hvor attraktiv organisasjonen fremstår utad. I motsatt fall kan et fagmiljø med ansatte med lav yrkesstolthet, slå negativt ut i forhold til omdømmet.

I og med at faget står sterkt i denne kategorien, har jeg valgt å sette sterke fagmiljø opp mot yrkesstolthet for å se om det er en sammenheng her. Som det går frem i svarene, er det forholdsvis høye tall også her. I tabellen under viser den svarte kolonnen til venstre verdiskalaen 1 til 5 brukt i kategorien sterke fagmiljø. Den hvite kolonnen til høyre viser til gjennomsnittet for svar avgitt i kategorien yrkesstolthet. Tabellen viser til eksempelvis at de som har svart 5 på sterke fagmiljø, i gjennomsnitt har svart 4,20 i omdømmefaktoren yrkesstolthet. Det er viktig å ta høyde for den reservasjon at kun 1 respondent har svart verdien 1 innenfor sterke fagmiljø. Dette gir derfor et svakt grunnlag for å si noe om variasjonsbredden. Likevel er det mulig å peke på at sterke fagmiljø og yrkesstolthet er to omdømmefaktorer som henger høyt når det kommer til rekruttering av lærere. Det vil selvfølgelig være en feilmargin med tanke på svarprosentene innenfor de to omdømmefaktorene, men sett som to enkeltstående faktorer, scorer de begge høyt. Det kan også antydes at sterke fagmiljø vil kunne medvirke til en viss grad av yrkesstolthet, samt visa versa.

¹⁰ Mintzberg, Henry (1983). Structure in fives: designing organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

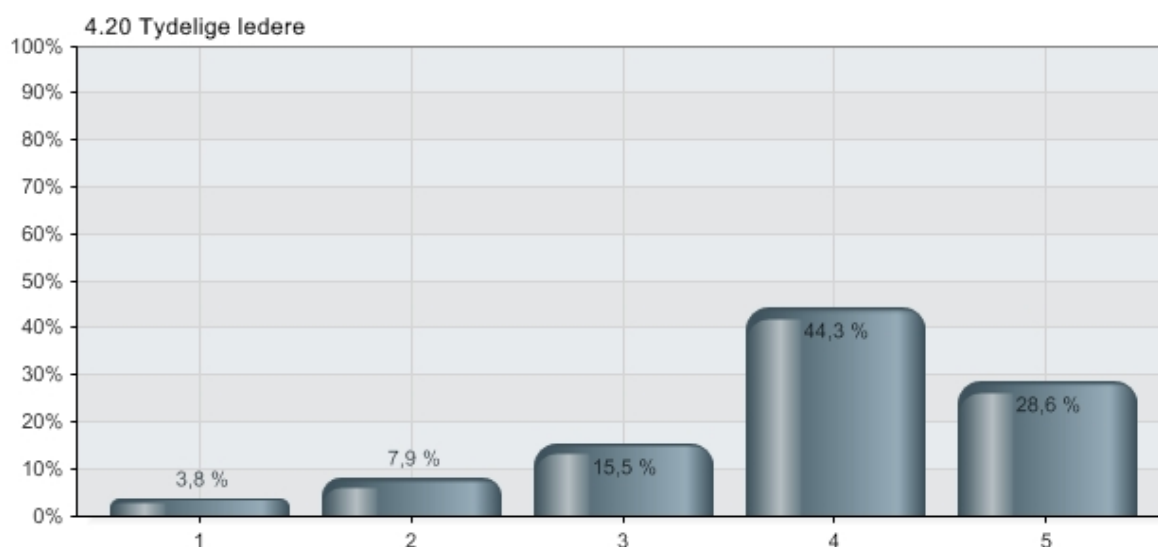
Sterke fagmiljø versus yrkesstolthet



Tydelige ledere

Hatch og Schultz`s (2008:37) modell The Reputation Institute`s RepTrak, sier noe om hvordan bedrifter presenterer seg overfor aksjeeiere. Jeg mener at det er mulig å bruke begrepene også i det offentlige. Et av punktene i modellen er ”leadership”. Den omfatter en tydelig ledelse som er godt organisert og har fokus på fremtidsvisjoner. I spørreundersøkelsen har jeg brukt tydelige ledere som en mulig omdømmefaktor. Det kan settes inn i konteksten ”tydelig ledelse”. Tydelige ledere oppnår et snitt på 3,86. Tabellen under viser at prosentandelen som har svart 4 og 5 er veldig høy med svar på henholdsvis 44,3 prosent og 28,6 prosent. Prosentvis scorer denne faktoren høyere enn omdømmefaktoren yrkesstolthet basert på de to øverste verdiene på skalaen. Snittet ligger likevel noe lavere som følge av at 15,5 prosent svarer 3, mot 20,1 som svarer verdi 3 på yrkesstolthet. Derfor kommer tydelige ledere ut som nummer tre på listen med omdømmefaktorer av betydning.

Tydelige ledere prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Ledelsesprinsippene i Østfold fylkeskommune (2010:3) sier at lederne skal ”*skape resultat gjennom ansatte*” og legge til rette for faglig og personlig utvikling. Videre har lederne et økt ansvar for rekruttering og omdømme. Det samme går frem av fokusområdene til KS, om hvordan det offentlige i større grad kan tenke ledelse i forhold til rekruttering og omdømme. Også i Storbyundersøkelsen til Asplan Viak (2008) er tydelige ledere et kjennetegn for attraktive arbeidsplasser. I ØFKs strategier (2009 og 2010) er kompetanseheving og lederutvikling en sentral del av videreutdanningstilbudet og kompetanseutviklingen i organisasjonen. Dette er en viktig del av forventningene og kravene som stilles til rektorene. I spørreundersøkelsen går det frem at pedagogisk personell ser på det som en forutsetning med tydelige ledere. Undersøkelsen sier ikke noe om hvilken leder konteksten gjelder. Tatt i betraktning strukturen i skolene, vil dette også kunne gjelde nærmeste fagleder. Skal man tenke ledelse og sterke fagmiljø vil det uansett bety at det kan stilles krav til en faglig, kompetent ledelse. Da er det særlig faglederne som bør trekkes frem. Setter man det i sammenheng med rekruttering og hvem som har hovedansvaret for den prosessen, ligger det hos rektor. I så måte må man forvente at rektor er en av dem de ansatte forventer fremstår som tydelig innad og utad. Det er rektor som har det øverste faglige ansvaret, og som har som arbeidsområde å utvikle gode faglige miljøer med kompetente lærere som ivaretar mål satt for de videregående skolene, og opplæringssektoren i ØFK. Når det kommer til kompetanseutvikling av ledere, samt ledelsesprinsippene, står ”*motivasjon av egne medarbeidere gjennom aktiv personalledelse*” (2010:14) svært sentralt. Dette står skrevet og

er forankret i *"Kompetanse for kvalitet. Kompetansestrategi for videregående opplæring i Østfold fylkeskommune 2009-2013"*.

Forventningen av tydelige ledere, kan ses i sammenheng med at det forventes en viss forutsigbarhet i jobben. Balanse mellom jobb og privatliv scorer høyt. Det er forventninger til en struktur i arbeidsoppgavene, for å kunne finne denne balansen. Samtidig stilles det krav til tydelige arbeidsoppgaver (jf. questbackundersøkelsen). Dette kan ses i sammenheng med denne omdømmefaktoren. Gjennom tydelige ledere, vil det kunne ligge en forventning av tilbakemeldinger fra ledere som scorer høyt. Med tanke på at sterke fagmiljøer har en sentral posisjon blant lærerne, kan det trekkes frem at økt kompetanse og kompetente arbeidstakere forventer og stiller krav om hvordan arbeidsplassen skal være. Derfor stilles det også krav til lederne om hvordan de imøtekommer sine ansatte.

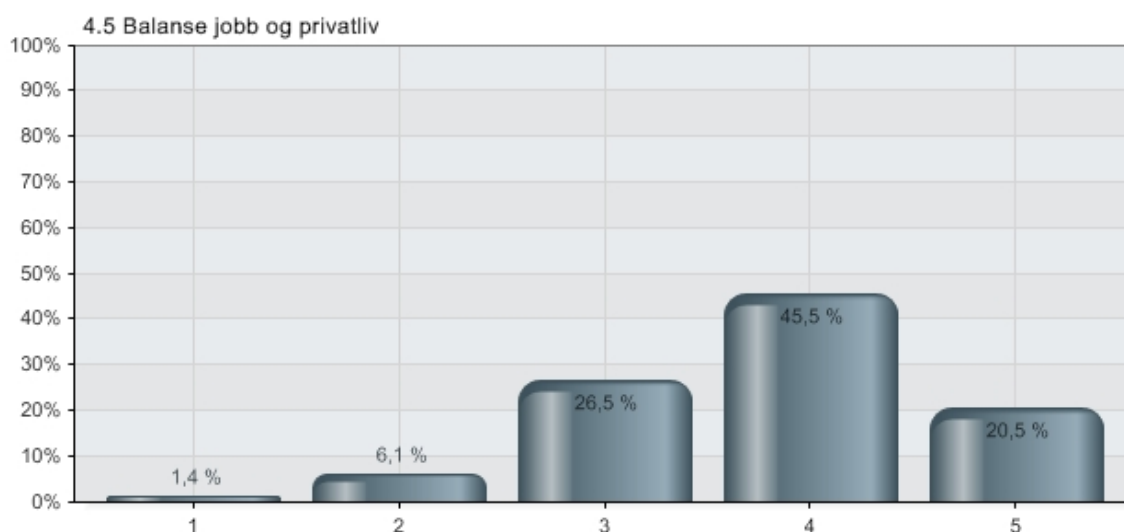
Setter man tydelige ledere inn i et omdømmeperspektiv er det viktig å trekke inn omdømmehåndtering. Det sier noen om hvordan ledere forvalter egen virksomhet. Omdømmehåndtering, i følge Røvik (2007), omfatter tiltak basert på en bevissthet i organisasjonen. Bevisstheten dreier seg om en presentasjon av organisasjonen som skal ta sikte på å styrke oppfatningen av virksomheten. Dette må baseres på tillit (2007). Dersom de ansatte ikke har tiltro til sine ledere, vil det påvirke organisasjonen i negativ retning. Derfor stilles det krav om tydelige ledere som ser behovet for en helhetlig innsats for å imøtekomme "kravene" fra potensielle arbeidstakere. Tydelige ledere kan være nødvendig for å holde organisasjonen samlet. Skal man bygge opp et omdømme som viser virkeligheten, kreves det kommunikasjon og samarbeid. Når det kommer til omdømme og rekruttering er tydelige ledere en vesentlig innfallsvinkel for det arbeidet som gjøres. Holtz (2004) sier at hva de ansatte kommuniserer utad, er av betydning for omdømmefaktorer som blant annet identitet. For å bygge opp en organisasjonsidentitet, krever det innsats fra lederne. Derav følger ledernes intensjoner og strategier for hva de ønsker at de ansatte presenter utad. Her er det naturlig å trekke inn begrepet ledelseskommunikasjon. Brønn og Ihlen (2009), trekker frem kommunikasjon som en av grunnpilarene for å bygge opp et godt omdømme. Begrepet krever en ledelse som er tydelig i sin kommunikasjon overfor interne og eksterne interessenter. Sett på ledelseskommunikasjon innenfra, er målet *"å utvikle en felles visjon for selskapet/organisasjonen, etablere og holde tilliten til ledelsen, (...) myndiggjøre og motivere de ansatte"* (2009:182). Tydelige ledere, i en slik kontekst, er dermed viktig for å bygge tillit.

Fombrun og van Riel (2004) sier også at ledere må ha klare visjoner for fremtiden som passer inn i omdømmefokuset rettet mot offentlig sektor.

Balanse jobb og privatliv

Høyt på listen til Universum undersøkelsen kommer punktet om å balansere privatliv og karriere. Dette er også neste omdømmefaktor i den kvantitative undersøkelsen. Med en score på 3,78 av 5 er den blant de omdømmefremmende faktorene som er av betydning for en god rekrutteringsprosess. Balanse mellom jobb og privatliv kan si noe om å kombinere arbeidsoppgaver og fritid, avspasering og ferier. Samtidig kan det gi rom for å ta med seg arbeidsoppgaver hjem. På en annen side har man fått et skifte de senere årene når det kommer til arbeidstidsavtaler, som i større grad binder lærere også utenom fastlagte møter og undervisningstimer. Dette står i kontrast til at arbeidsdagen ikke er fullt så fleksibel som den var tidligere. Å balansere jobb og privatliv på en tilfredsstillende god måte, vil kunne gi rom for økt trivsel. Ved å mestre jobb og privatliv må det forekomme en arbeidsbelastning som er overkommelig. Undersøkelsen viser at en attraktiv arbeidsgiver er en arbeidsplass med godt arbeidsmiljø og hvor det foreligger faglig stimulerende oppgaver. Her går det frem at det å kunne kombinere jobb og privatliv er viktig i prosessen med å rekruttere lærere. Ser man på balansen mellom jobb og privatliv kan det bli viktig å se det i lys av det daglige arbeidet. Det kan trekkes en parallell til den delen av undersøkelsen som sier noe om attraktiviteten til en arbeidsgiver. "Arbeidsgiverutvikling i storby" (2008) viser til betydningen av å *"kunne kombinere jobb med private forpliktelser"* (2008:17) som en del av arbeidshverdagen.

Balanse jobb og privatliv prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5

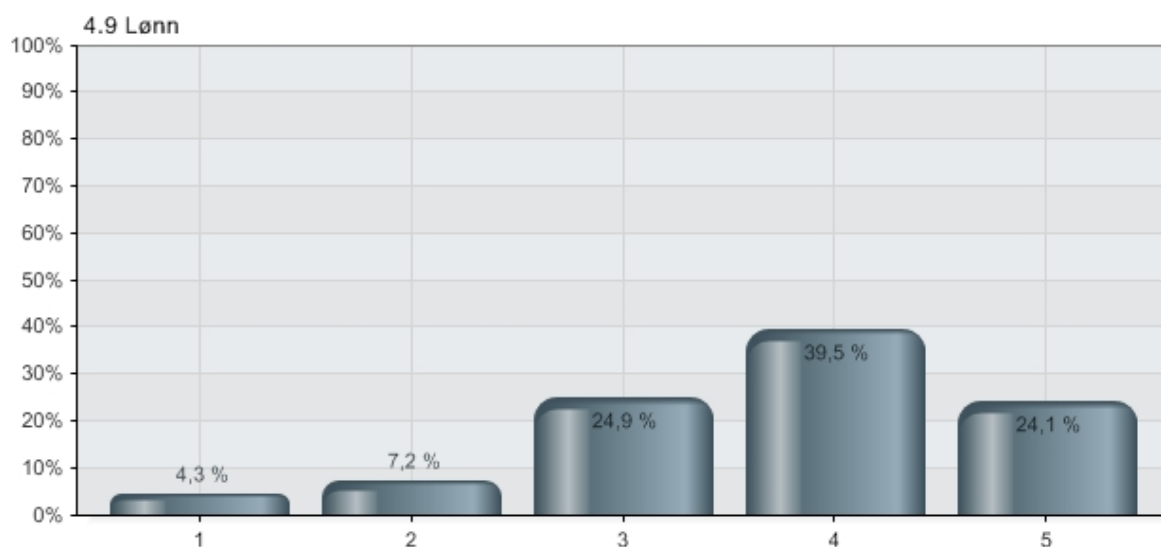


Tabellen over viser at til sammen 66 prosent av respondentene har svart 4 eller 5 på skalaen når det kommer til balanse jobb og privatliv. Mens 26,5 prosent svarer 3. Dette er en omdømmefaktor som i høy grad påvirker rekrutteringen til de videregående skole, og som kan være av betydning for hvordan arbeidet med omdømme foregår i virksomhetene.

Lønn

Lønn som omdømmefaktor får en score på 3,72 av 5. Det som er spesielt med lønn som omdømmefaktor er at den også kommer høyt på listen over faktorer som truer omdømme til de videregående skolene i en rekrutteringsprosess. Det vil si at lønn kan ha betydning for både selve rekrutteringsprosessen i forhold til hva ved omdømme som påvirker, og om potensielle arbeidstakere unnlater å velge læreryrket som følge av lønnsnivået. Lønn er også av betydning for attraktiviteten til de videregående skolene som arbeidsplass i følge i denne undersøkelsen. I forhold til hva ved omdømmet som påvirker rekruttering, er lønn omdømmefaktor nummer fem i den kvantitative undersøkelsen. 24,1 prosent svarer 5 på verdiskalaen, mens 39,5 prosent av respondentene setter verdi 4. Midt på skalaen får 24,9 prosent, noe som viser at lønn kan ha en stor innvirkning på å hente lærere til virksomhetene.

Lønn prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Lønn kan få konsekvenser for hvem som velger å søke til videregående skoler, blant annet ved at arbeidssøkere med mastergradsutdannelse eller tilsvarende velger yrker og sektorer

som betaler bedre (jf. ØFKs rekrutteringsstrategi 2009). I tillegg kan det økte fokuset på lønn i utdanningssektoren og i norske medier, bidra til færre søkere. Noe som kan påvirke virksomhetenes image. En undersøkelse blant medlemmene i Akademikerne tilbake til 2009, viser på den annen side at høyt utdannende arbeidstakere velger bort mindre kommuner på grunn av mangel på sterke fagmiljø og muligheter for kompetanseutvikling. Snarere enn at lønn alene får betydning for valg av yrke og arbeidsplass (www.ks.no). Sett i lys av rekrutteringen til videregående skoler, kan det være sannsynlig at økt begynnerlønn, i tillegg til de nevnte faktorene vil være utslagsgivende. Dette fremgår også av min undersøkelse. Deltakerkommuner i KS's omdømmeprosjekt har tatt opp denne problemstillingen for å øke rekrutteringen og forbedre omdømme til skolesektoren. Samtidig viser innspill fra Norsk Lektorlag om omdømme og rekruttering i kommunene¹¹ at sektoren må være konkurransedyktig på lønnsforhold, for å øke tilveksten til sektoren. Lønn i offentlig sektor blir stadig satt på agendaen. I tillegg ser man satsingen til regjeringspartiene med Kunnskapsdepartementet i spissen for å rekruttere flere lærere gjennom GNIST – den store lærersatsingen (www.hardudetideg.no). I forbindelse med dette har det vært en del medieoppslag som har fokusert på lønnsproblematikken.

I sammenheng med omdømmefaktoren lønn har jeg tatt med et sitat fra en av rektorene som speiler noe av diskusjonen rundt lønn og rekruttering.

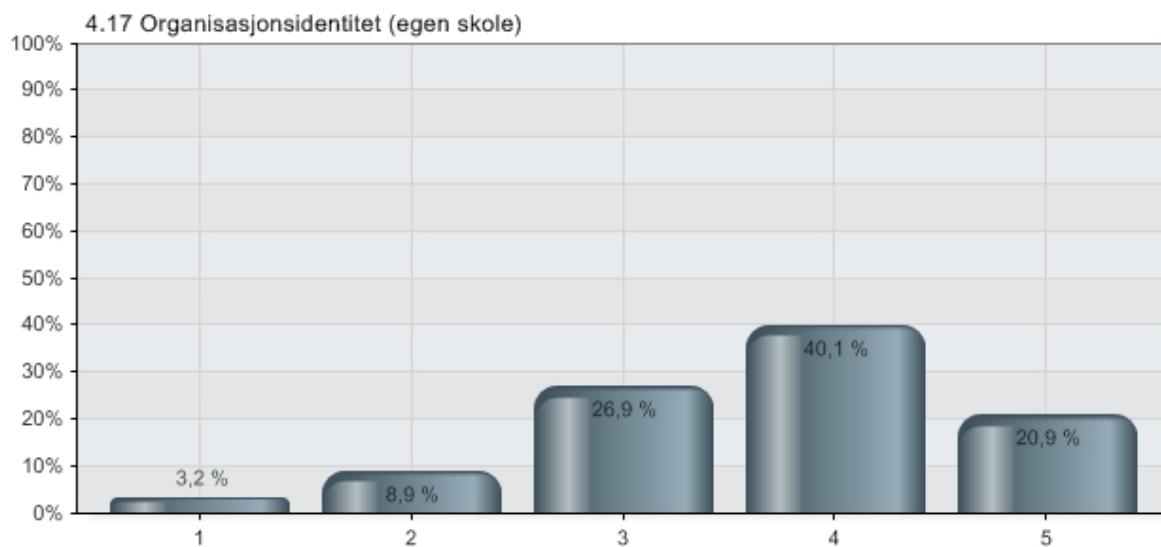
”Lønn betyr ”ingenting” i yrket, sier mange lærere. Men, det viser seg at det gir oss problemer med rekrutteringen til de videregående skolene. Lønn er vanskeligere enn kun et regnestykke. I 2002 handlet det om dårlig lønn. I dag opplever ikke lærere at de har dårlig lønn, men de er komfortabelt lønnet - de er ikke interessert i lønn som rekruttering eller for å gjøre en jobb. De har en profesjon, og er ansatte med høy utdanning som vil jobbe med det de jobber med. Og de vil vite at lederne har tiltro til dem og at de jobber med de oppgavene de skal, de trenger ikke en gulrot i form av lønn. Mange knytter lønn til lokale lønnsforhandlinger. Lønnsnivået skal være tilstrekkelig, adekvat, og lærerne vil ikke bruke tid til å tenke på lønn. Likevel ser man at det, for oss ledere, særlig er av betydning for rekrutteringen” (Rektor 4)

¹¹ Kommunene og fylkeskommunene

Organisasjonsidentitet egen skole

Organisasjonsidentitet til egen skole, henspiller på et av temaene som har bygget seg opp til å bli en sentral og viktig del av oppgaven. Dette vil jeg også se nærmere på i funnene fra den kvalitative intervjurunden. Med en score på 3,67 av 5 i spørreundersøkelsen, er identitet til egen virksomhet en sentral omdømmefaktor. Charles J. Fombrun (1996) sier at organisasjonsidentitet er de verdier og prinsipper ledere og ansatte assosierer med virksomheten. Det viser til hvem vi er. Nærheten til egen virksomhet kan være utslagsgivende for omdømmefaktoren i min undersøkelse. Fombrun (1996) legger vekt på at de ansatte bidrar til å legge grunnlaget for omdømmet til en virksomhet. Noe som gjerne påvirkes av den enkeltes identitet relatert til egen arbeidsplass. Organisasjonsidentitet vil vokse frem i form av en stolthet basert på de tjenester organisasjonen yter (Hatch og Schultz 2008). Sett i lys av de videregående skolene vil identiteten bygges på grunnlag av blant annet undervisningstilbudet. Dette blir forsterket gjennom eksempelvis sterke faglige miljø og yrkesstolthet. Ansattes identitet og stolthet til egen arbeidsplass, vil da påvirke arbeidet i og rundt virksomheten (2008).

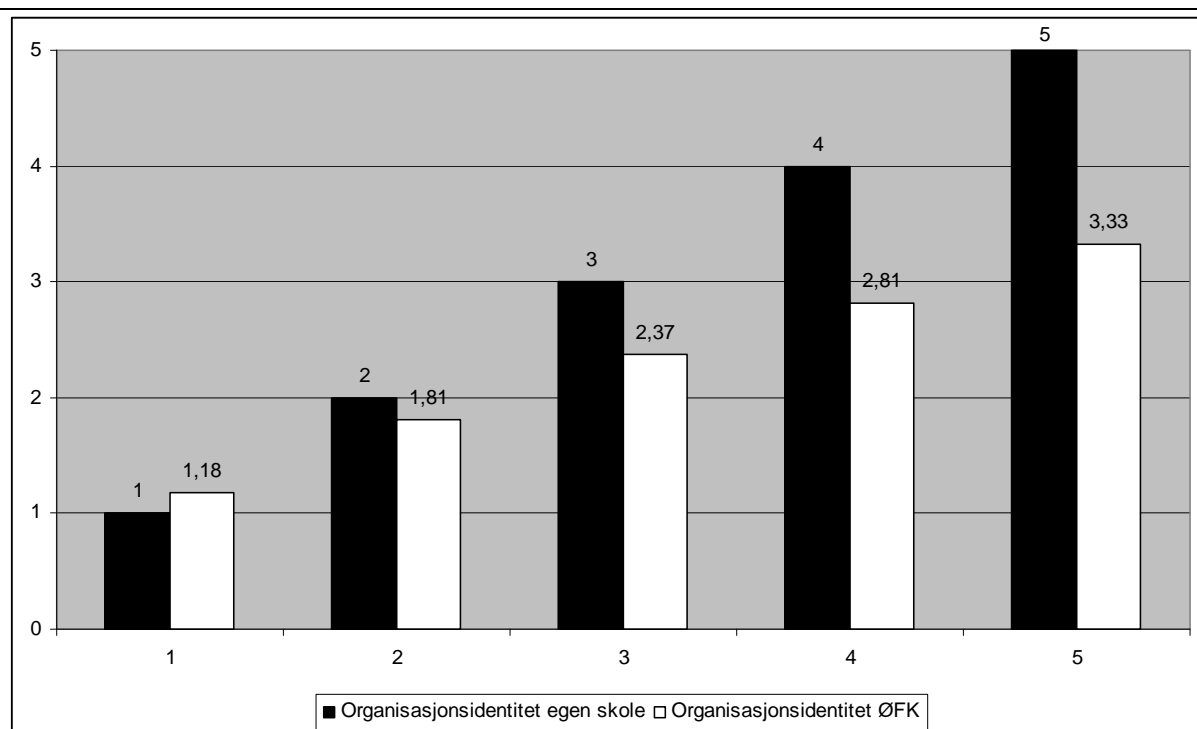
Organisasjonsidentitet (egen skole) prosentvis fordelt på en skala fra 1 til 5



20,9 prosent svarer 5 på verdiskalaen, som vist til i tabellen over. Mens hele 40,1 prosent svarer 4. I tillegg mener 26,9 prosent av respondentene at organisasjonsidentitet egen skole befinner seg på verdien 3. Dette viser at identitet som en del av organisasjons indre og ytre omgivelser, påvirker rekruttering og omdømme basert på funn fra spørreundersøkelsen.

Kampen om kvalifisert arbeidskraft handler i stor grad om identitet og omdømme. Det viser både teorien og empirien. Gjennom å beskrive og kommunisere hva den enkelte virksomhet står for, kan man skape identitet og tilhørighet innad. Dette indikerer den kvantitative undersøkelsen. Den antyder samtidig at det kan være vanskelig å bygge en felles identitet for ”hele” Østfold fylkeskommune. Organisasjonsidentitet ved ØFK får en score på 2,70 av 5. Det er verdt å merke seg at det gjelder organisasjonsidentiteten til Østfold fylkeskommune som arbeidsgiver. Dette kan ha betydning for hvilken del av fylkeskommunen ansatte identifiserer seg mest med. Med utgangspunkt i organisasjonsidentitet egen skole, har jeg sett på svarscoren for organisasjonsidentitet ved ØFK. I tabellen under viser den svarte kolonnen til venstre verdiskalaen 1 til 5 brukt i kategorien organisasjonsidentitet egen skole. Den hvite kolonnen til høyre viser til gjennomsnittet for svar avgitt i kategorien organisasjonsidentitet ØFK. Det vil si at dersom man eksempelvis har svart 5 på faktoren egen skole, viser tabellen at utvalget har svart i gjennomsnitt 3,33 på identitetsforholdet til fylkeskommunen som arbeidsgiver. Tabellen viser at respondentene svarer betraktelig lavere når det kommer til organisasjonsidentitet ved ØFK, enn egen virksomhet. Det viser at respondentene i mindre grad identifiserer seg med egen arbeidsgiver. Dette kan si noe om betydningen av nærhet til egen virksomhet, og i hvilken grad identitet til egen skole har betydning for omdømmet.

Organisasjonsidentitet egen skole versus organisasjonsidentitet ØFK



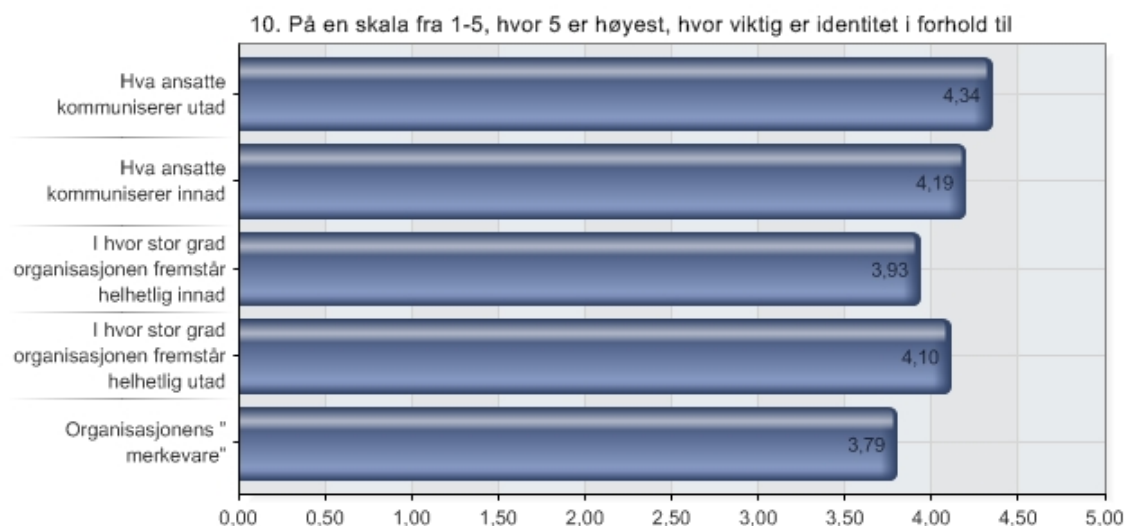
Arbeidet med identitet er viktig i forhold til å styrke omdømmet overfor potensielle lærere. Det er flere som identifiserer seg med egen virksomhet enn ØFK - man er seg selv nærmest. Ser man på faktorer ved omdømmet som påvirker rekruttering til organisasjoner, er det flere elementer ved de institusjonelle særtrekkene (Wæraas 2004) som karakteriserer den enkelte virksomhet. I følge Wæraas (2004:33 pdf) ligger *"nøkkelen til å forstå hvordan identiteten kommer til uttrykk (...) hos de ansatte i organisasjonen"*. Hva som er viktig for organisasjonen og hvordan ansatte opplever det får betydning for dem, er utslagsgivende for identiteten (2004). Her er det en sammenheng med hvordan respondentene opplever identitet til egen virksomhet versus ØFK. Ønsker man å bygge en felles organisasjonsidentitet dersom identiteten til den enkelte ansatte ligger til egen virksomhet? Identitet kan oppleves gjennom strategiske fortellinger – *"hvem skal vi bli"*. Dette viser til en ønsket tilstand og kan få utslag i organisasjonens visjon som kan gi utslag i omdømmet.

Brønn og Ihlen (2009) viser til Pratt og Foreman, som sier at en organisasjon kan ha flere identiteter. *"Hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen som helhet"* (2009:42) er viktig. Ser man på mine funn, underbygger det at egen virksomhetsidentitet står sterkere. Det vil igjen kunne påvirke hvordan man håndterer rekrutteringen til den enkelte virksomhet, samt fylkeskommunen som arbeidsgiver. Forfatterne ser på hvordan ulike bilder skapes i og rundt organisasjoner. De viser til Pratt og Foreman (2009:46) som mener at det er en fordel at organisasjoner har ulike identiteter. Dette henger sammen med å tiltrekke seg ulike faggrupper. *"Flere identiteter kan også gjøre organisasjonen mer attraktiv overfor interessenter med forskjellige interesser og behov"* (2009:46). Vil det si ulike identiteter innenfor egen virksomhet eller en identitet tilknyttet virksomheten og en for ØFK? Det kan derfor være viktig å diskutere om det er hensiktsmessig for en organisasjon å kun fokusere på helheten fremfor ulikhetene. Å fremheve forskjellene mener både Brønn og Ihlen, Pratt og Foremann (2009) er en styrke. Tatt i betraktning størrelsene på skolene, ulike fagkombinasjoner og beliggenhet vil utgangspunktet til Pratt og Foreman tilsi at det er nødvendig med ulike identiteter. Man vil i større grad få frem forskjellige medarbeidere med ulik styrke som igjen kan gi større rom for kreativitet, innovasjon og ulik tankegang (2009).

Den kvantitative undersøkelsen viser at 82 prosent ønsker å anbefale egen arbeidsplass til bekjente/venner. Dette kan bidra til å underbygge viktigheten av å bygge opp sterke og positive virksomheter, der også identitet og tilhørighet er av betydning. Holtz (2004) sier at

det er hva de ansatte kommuniserer utad som får betydning for faktorer som organisasjonens identitet. En sterk identitet til egen virksomhet gir et bilde av ansatte som føler tilhørighet.

Identitet



Grafen ovenfor viser til betydningen identitet kan ha for ansatte i de videregående skolene. Her kommer det frem at kommunikasjon utad på bakgrunn av virksomhetsidentitet, er det respondentene mener er viktigst. Dette kan ses i sammenheng med at tema for spørreundersøkelsen er omdømme og rekruttering. Samtidig er det vesentlig at å ha god kommunikasjon innad i virksomheten. At kommunikasjon spiller en viktig rolle, viser teorien som omhandler identitetsbegrepet (Holtz 2004, Brønn og Ihlen 2009).

4.2 Hvilke negative faktorer påvirker omdømmet?

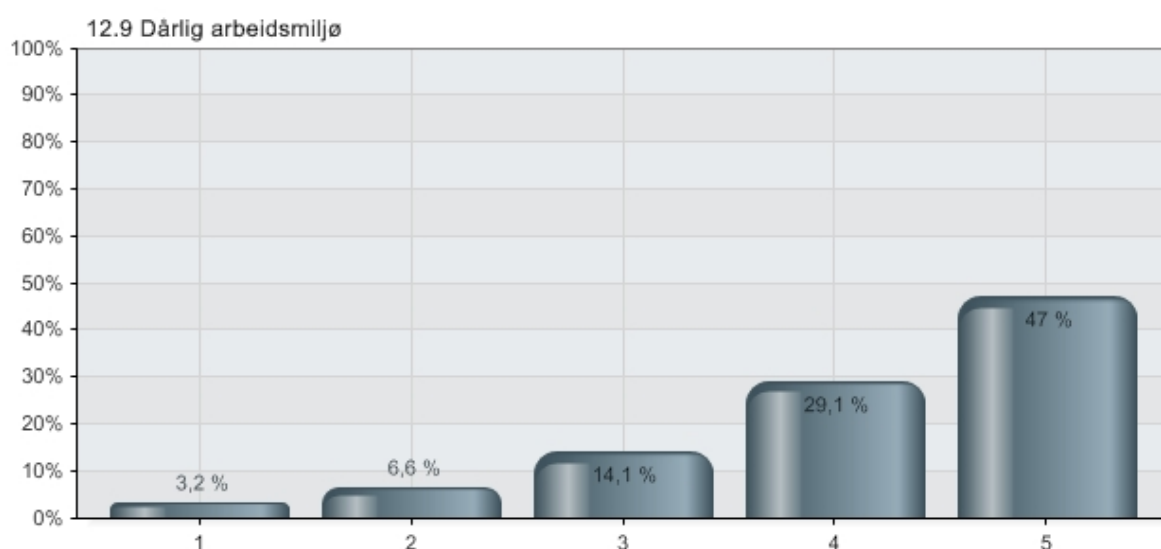
Når en organisasjon skal rekruttere, vil det være omdømmefaktorer som kan gi negative konsekvenser for rekrutteringsprosessen. Risikoen ved faktorer som har negativ innvirkning er et dårligere omdømme. Dette kan påvirke i hvor stor grad organisasjonen og virksomhetene når målene sine og om det får konsekvenser for hvor mange som ønsker å jobbe der (Brønn og Ihlen 2009). Virksomhetene er avhengige av å belyse ulike sider ved omdømme, som en del av omdømmehåndteringen og for å legge forholdene til rette for gode rekrutteringsprosesser. Enkelte omdømmefaktorer vil man kunne ha problemer med å imøtekomme. Noen vil være en del av en lengre strategisk prosess, mens andre igjen er avhengig av skoler med sterke bånd internt i virksomheten. Nedenfor vil jeg se nærmere på

omdømmefaktorer respondentene i den kvantitative undersøkelsen mener kan gi negative konsekvenser for rekrutteringsprosessen.

Dårlig arbeidsmiljø

Basert på respondentenes tilbakemeldinger er dårlig arbeidsmiljø den faktoren som i størst grad truer omdømmet. Med en score på 4,10 av 5 er det denne faktoren utvalget mener vil få størst negative konsekvenser for virksomhetene. Hele 47 prosent har svart 5, mens 29,1 prosent har svart 4 på verdiskalaen. Midt på skalaen har 14,1 prosent avgitt svar. Tallene viser at dårlig arbeidsmiljø er en faktor som i stor grad truer omdømmet basert på utvalget i undersøkelsen.

Dårlig arbeidsmiljø prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Arbeidsmiljøloven (2005) handler om å tilrettelegge arbeidet på en best mulig måte. Den baserer seg på blant annet på psykologiske og fysiske jobbkrav (jf. Thorsrud & Emery 1970). Psykologiske jobbkrav setter fokus på eksempelvis kontinuerlig kompetanseheving, medmenneskelig relasjoner, respekt og variasjon i arbeidsdagen (1970). Arbeidsmiljøloven sier også noe om de formelle retningslinjene til medbestemmelse og medvirkning. For en ansatt i en organisasjon vil det si en arbeidsplass og oppgaver som gir meningsfylt innhold i hverdagen. Andre formål som står sentralt er;

- å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,
- å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,
- å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,
- å bidra til et inkluderende arbeidsliv

(www.arbeidstilsynet.no)

Arbeidsmiljøet har betydning for eksempelvis inneklima, bygningsmasse, mobbing, jobbtilfredshet og helse. Forskning viser at ledelsen i stor grad påvirker arbeidsmiljøet på arbeidsplassen (jf. Strand 2007). *"Dette indikeres ved resultater fra en rekke arbeidsmiljøundersøkelser og enkeltstudier. (...) Ledere påvirker gjennomtrekk, "turnover", samspill og læring"* (2007:126). Hvorvidt godt arbeidsmiljø kan være en indikator på resultater, er det mer begrenset forskning på (jfr. NOU 1992 Om det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle). Likevel vil et godt arbeidsmiljø si noe om trivselen og gode arbeidsforhold. I den sammenheng vil det kunne få innvirkning på rekrutteringen til en virksomhet. Dette bildet er selvfølgelig mer komplekst, men basert på respondentene i min undersøkelse er dårlig arbeidsmiljø en indikator på et negativt omdømme. I følge Strand (2007) er det ikke noe ensbetydende som tilsier at et godt arbeidsmiljø påvirker resultatene. Med andre ord; ansatte trenger ikke nødvendigvis prestere for å være tilfredse. Mangfold, inkludering, medinnflytelse og medbestemmelse er noen av satsingsområdene i "Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020" (KS 2007). På bakgrunn av dette, mener KS at punktene er avgjørende i forhold til rekruttering til offentlig sektor. Sett i lys av dette vil miljøproblemer, konflikter på arbeidsplassen, sykefravær og høy turnover har betydning for arbeidsmiljøet.

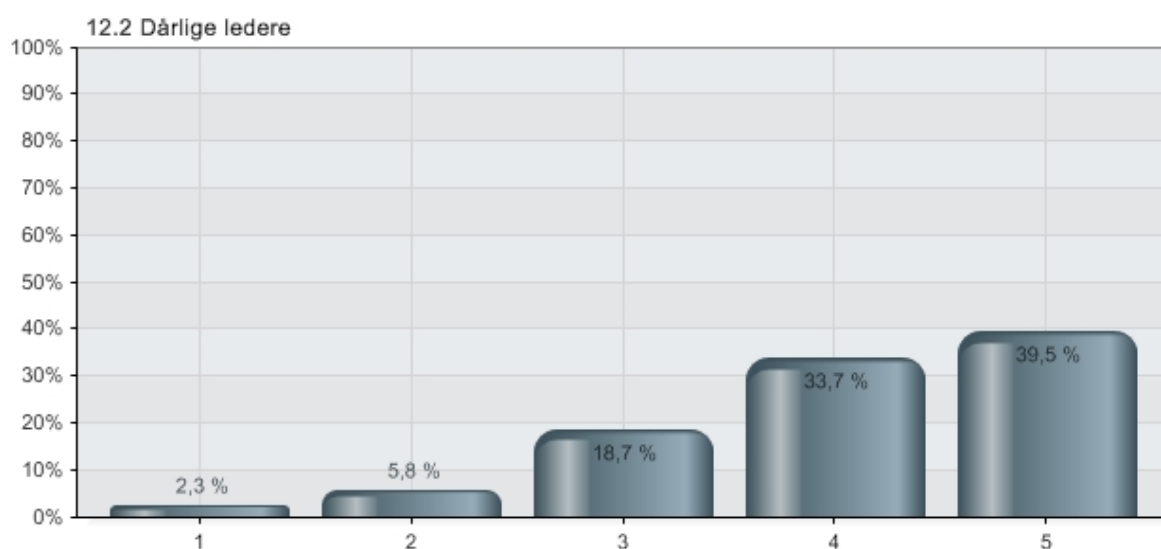
For å lykkes med og rekruttere nødvendig og kvalifisert arbeidskraft kan det være viktig at ledere bidrar til å skape gode arbeidsmiljø. Dette vil igjen påvirke omdømme. I tillegg er det avgjørende å sette fokus på området, for å oppnå ønsket utfall – å rekruttere til organisasjonene (jfr. Stolt og Unik Arbeidsgiverstrategi mot 2020, KS 2007). I følge KS er godt arbeidsmiljø en del av arbeidsgiverpolitikken i det offentlige. *"Arbeidsgiverpolitikkenes kjerne kan defineres som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og*

praktiserer overfor medarbeiderne hver dag” (2007:7). Dette handler i stor grad om relasjonene på arbeidsplassen, men også utad mot potensielle arbeidstakere. Det motsatte vil gi dårligere grunnlag for både omdømme og rekruttering, om vi tar resultatene fra spørreundersøkelsen (med dens begrensninger) til inntekt for en slik oppfatning. Å forebygge et dårlig arbeidsmiljø må basere seg på et partnerskap mellom ledelsen og ansatte. I det lange løp vil et godt arbeidsmiljø kunne påvirke attraktiviteten ved en virksomhet/organisasjon.

Dårlige ledere

Går det an å stille seg spørsmålet om hva ved lederne som påvirker omdømme? I hvilken grad påvirkes virksomhetene av gode og dårlig ledere? Hva definerer egentlig en god eller dårlig leder? I utgangspunktet er dette en subjektiv opplevelse i henhold til hvordan en ansatt vil definere nærmeste leder eller virksomhetens ledelse. Med tanke på spørsmålet dårlige ledere, kunne det stått dårlig ledelse. I en organisasjon preget av dårlig ledelse, vil det kunne ha innvirkning på hvordan organisasjonshjulene holdes i gang. I spørreundersøkelsen får dårlige ledere en score på 4,02. 39,5 prosent har svart 5 på skalaen, mens 33,7 og 18,7 prosent har svart henholdsvis 4 og 3 på skalaen. Det vil si at betydningen dårlige ledere har for omdømme og rekruttering er forholdsvis høy i denne konteksten.

Dårlige ledere prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Hatch og Schultz (2008) ser på begrepet ledelse i The Reputation Institute's RepTrak modell. Dette underbygger, i følge forfatterne, fokuset på omdømme internt og eksternt.

Videre baserer det seg på tydelig ledelse og ledere som er godt organisert og fokusert på organisasjonens fremtidsvisjoner. I tillegg krever det ledere som appellerer til sine ansatte og som legger forholdene til rette basert på tillit mellom partene. Holtz (2004) sier noe om den manglende tilliten ansatte kan ha til ledere, og i hvor stor grad det har betydning for intern kommunikasjon og oppfølging av arbeidstakerne. Mangel på tillit kan ha noe å si for manglende lojalitet. Til tross for at yrkesstoltheten er høy og faglig sterke miljø i stor grad beror på sterk autonomi, vil lojaliteten til ledelsen få betydning for hvordan dette håndteres både internt og eksternt. Noe som vil kunne påvirke arbeidskulturen og i verste fall medføre negativt omdømme. Det er utslagsgivende for ledere å ha ansatte som bidrar til å oppnå målene som er satt. Dårlige ledere vil kunne møte motstand som igjen får konsekvenser for hva som kommuniseres til eksterne interessenter. Holtz (2004) sier at god kommunikasjon mellom ansatte og ledere ikke i seg selv skaper gode resultater, men at dette må fungere i tospann sammen med gode planer, strategier, mål og visjon etc.

"Trust is the key communication element because communication is one of the few ways for an organization to build trust with the employees". (Holtz 2004:29)

Som omdømmefaktor vil dårlig ledelse kunne gjenspeiles i hvor stor grad de ansatte involveres i det daglige arbeidet og i arbeidet med å bygge opp en felles identitet, verdier og visjon. Det at ansatte føler at de kan bidra til å gjøre en innsats kan være en viktig innsatsfaktor (jf. arbeidsmiljø). Deltakelse og involvering har igjen betydning for tillit til ledelsen. I tillegg må forholdene legges til rette for en slik rolleforståelse, ved at man har en klarhet i hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres. Samtidig må man ha en viss tilfredsstillelse av å stå i yrket. Dette kommer frem i den kvantitative undersøkelse i forhold til hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver. Faglig stimulerende oppgaver og klart formulerte oppgaver kommer langt oppe på listen blant respondentene.

Holtz (2004) ser videre på en rekke suksessfaktorer som legger grunnlaget for god kommunikasjon i en organisasjon. Forfatteren opererer med et ledelsesansvar når det kommer til denne typen ansattkommunikasjon. For det første er verdien av ansatte og hvordan de representerer organisasjonens image, viktig for ledelsen. Dette er avgjørende for at en leder oppnår det som er et ønsket inntrykk av hva organisasjonen står for. For det andre er det de ansatte som representerer (i dette tilfellet) skolens undervisningstilbud både internt og eksternt. Det tredje punktet viser tilbake til turnover i en organisasjon. Dersom arbeidsplassen har høy

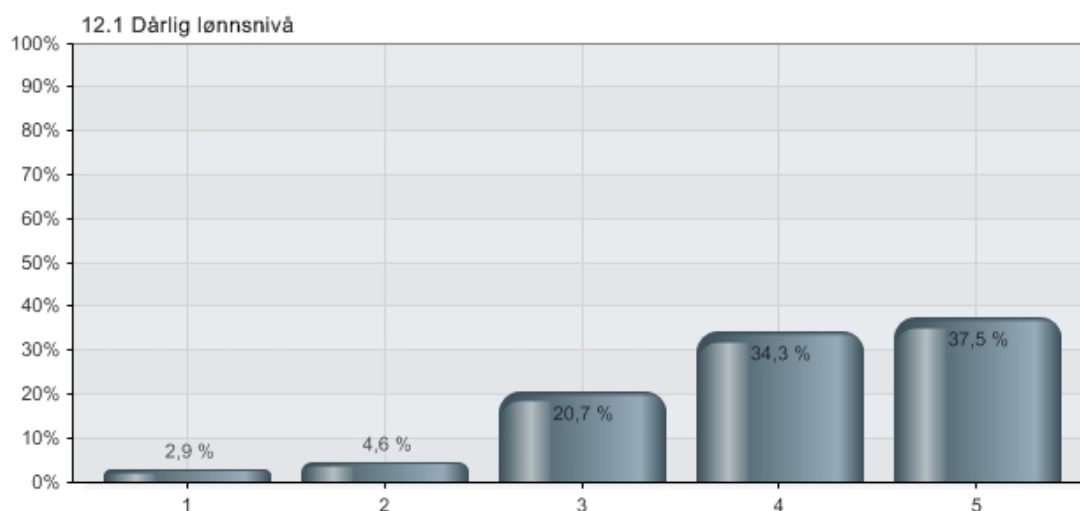
turnover kan det være vanskelig for ledelsen å innhente nødvendig kompetanse. Høy turnover kan igjen vise til lav trivsel, dårlig arbeidsmiljø, en ledelse som ikke ivaretar de ansatte og ikke satser på kompetanseutvikling (jr. dårlig arbeidsmiljø).

Ser man på dårlige ledere i et omdømmeperspektiv handler det i særlig stor grad om tillit, hvordan de forvalter omdømmet og ikke minst tar vare på ansatte. Dårlig ledelse vil i større grad kunne føre til mistriksel, konflikter og dårlig arbeidsmiljø. Dette kan få konsekvenser for virksomhetens image utad mot mediene, foreldre/foresatte, arbeidssøkende, elever og innbyggere.

Dårlig lønnsnivå

Med en score på 3,99 av 5 kommer dårlig lønnsnivå høyt opp som en av faktorene som har negativ innvirkning og truer omdømmet ved rekrutteringsprosesser. 37,5 og 34,3 prosent av respondentene har satt henholdsvis 5 og 4 på verdiskalaen. Igjen tegner det et bilde av en omdømmefaktor med liten spredning i utvalget. 20,7 prosent mener at faktorer scorer midt på skalaen. Lønnsnivået kan si mye om rekrutteringsbildet til organisasjoner, jf. punktet om lønn som omdømmefaktor av betydning for omdømmet og rekruttering.

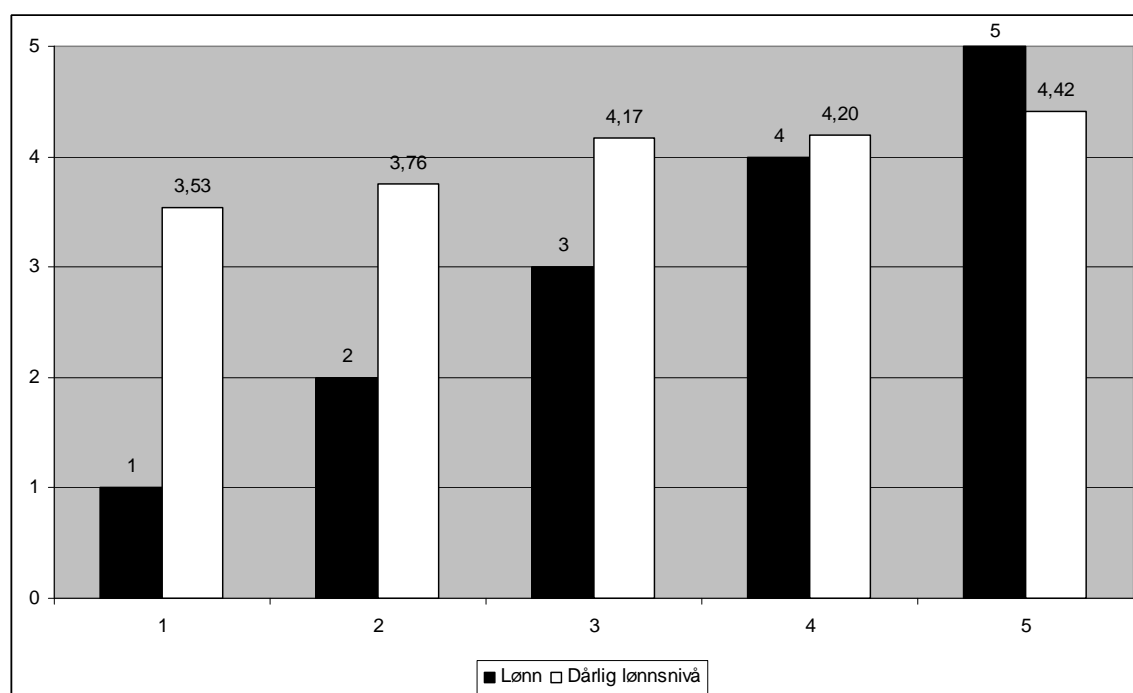
Dårlig lønnsnivå prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Dårlig lønnsnivå har de siste årene preget mye av nyhetsbildet når det gjelder rekruttering til offentlig sektor og læreryrket. Dette vil kunne få konsekvenser for rekruttering til de videregående skolene. I grafen under har jeg valgt å presentere omdømmefaktoren lønn sett i

lys av hvordan dårlig lønnsnivå påvirker rekruttering og omdømmet. Med utgangspunkt i lønn, har jeg sett på svarscoren for dårlig lønnsnivå. I tabellen under viser den svarte kolonnen til venstre verdiskalaen 1 til 5 brukt i kategorien lønn. Den hvite kolonnen til høyre viser til gjennomsnittet for svar avgitt i kategorien dårlig lønnsnivå. Det vil si at dersom man eksempelvis har svart 5 på faktoren lønn, viser tabellen at utvalget har svart i gjennomsnitt 4,42 på dårlig lønnsnivå. Tabellen viser at respondentene som svarer høyt på omdømmefaktoren lønn, også svarer høyt på lønnsnivå. I tillegg får man en økning hos dem som har svart lavt på lønn. Samtidig ser man i tabellene som viser til den prosentvise fordelingen at det er mindre spredning mellom dem som har svart 4 og 5 på dårlig lønnsnivå. Snittscoren for dårlig lønnsnivå er generelt høyere, og vil i større grad påvirke omdømmet i negativ retning.

Omdømmefaktoren lønn versus dårlig lønnsnivå



En fersk undersøkelse utarbeidet av Forskningsstiftelsen FAFO på bestilling fra Utdanningsforbundet viser at kun 15 prosent av de spurte lærerne i grunnskolen og videregående skoler sier de vil jobbe i skoleverket til de pensjonerer seg (<http://utdanningsnytt.no>). I følge Utdanningsforbundet er andelen ”vet ikke” urovekkende høy. Særlig i blant de yngre respondentene er det flere som svarer at de er usikre på om de vil

stå løpet ut. Leder i Utdanningsforbundet, Mimi Bjerkestrand, trekker frem lønn i det offentlige som en av grunnene til at det er mindre attraktivt å bli i jobben.

Undersøkelsen fra FAFO viser til to faktorer som er svært viktige; ”lønn og bedre vilkår for å gjøre den jobben de er satt til å gjøre” (<http://utdanningsnytt.no>). Lønnen sier noe om betydningen av å stå lengre i jobben, og samtidig at attraktiviteten synker som følge av lønnsnivået.

- Yrket må gjøres mer attraktivt for dem som har gått over til andre yrker, og her gjelder det å få bedre lønns- og arbeidsvilkår. (...) Mellomoppgjøret i 2011 har riktignok ikke de største rammene, men sammen med hovedoppgjøret neste år må det gi resultater som viser at det lønner seg bedre å ta høyere utdanning og jobbe i kommunene. I dag er lønnsvilkårene for dem med høy utdanning svært dårlig i kommunal sektor”.

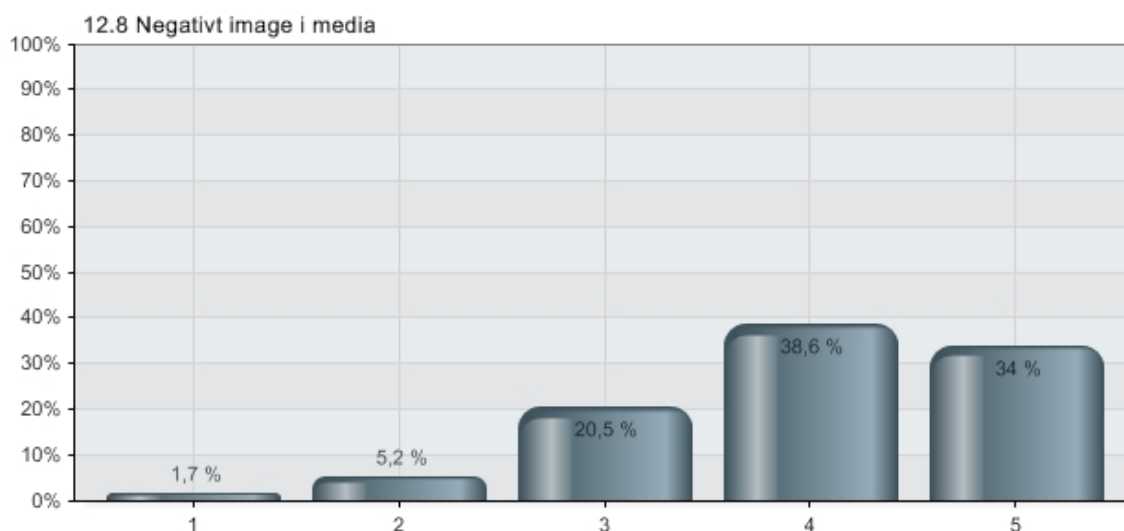
(Mimi Bjerkestrand til utdanningsnytt.no 22.02.2011)

Krav fra både Norsk Lektorlag og Akademikerne tilsier at lønn er et viktig vilkår for å øke rekruttering i årene som kommer for å unngå at kompetansen forsvinner over i andre sektorer. Satt inn i denne konteksten, ser man at dårlig lønn kan være avgjørende for selve rekrutteringsprosessen og omdømmet til skolesektoren. Desto viktigere blir det da å trekke frem fordelene med offentlig sektor (jf. kvalitativ undersøkelse).

Negativt image i media

Negativt image i media sier noe om hva som truer omdømme i rekrutteringsprosessen til de videregående skolene, i følge respondentene. Med en score på 3,98 kan denne omdømmefaktoren si noe om hvordan bildet av organisasjonen kan slå negativt ut på dekningen av rekruttering til offentlig sektor. 34 prosent har svart 5 på verdiskalaen, mens 38,6 prosent har satt 4. Midt på skalaen har 20,5 prosent svart. Negativt image i media har betydning for omdømmet til virksomhetene. Samtidig ser man at det er en forholdsvis liten spredning på de to øverste verdiene på skalaen.

Negativt image i media prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5

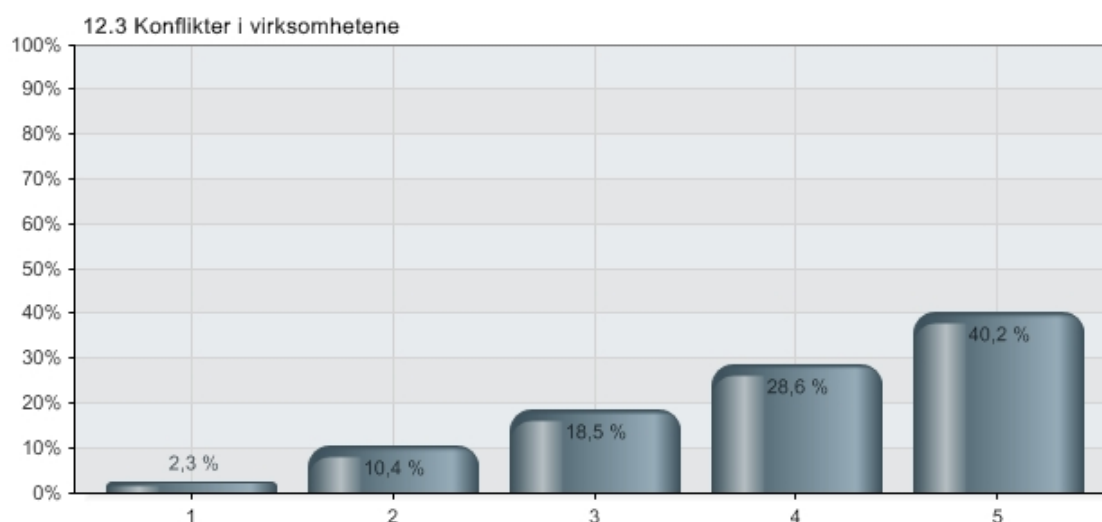


Imaget til virksomhetene representerer i stor grad hva som sies om en organisasjon utad. Et negativt bilde av organisasjonen, og tilsvarende negativ publisitet kan medføre en risiko for at arbeidstakere unnlater å søke til virksomheten. Publisitet i mediene kan få store konsekvenser for en organisasjon. Dette arbeidet er del av ledelsens ansvarsområde gjennom god omdømmehåndtering, strategier for kommunikasjon og medierelasjoner. Dette er selvfølgelig et område som også påvirker de ansatte. Konflikter, dårlig ledelse, konflikter mellom lærere og elever, dårlig arbeidsmiljø og faglige konflikter er eksempler på saker hentet fra skolemiljø som kan gi et negativt image. Fombrun og van Riel (2004) vektlegger i stor grad effekten mediene har på organisasjoner. Negativ omtale i mediene får konsekvenser gjennom høy negativ synlighet. Dette kan føre til et høyt press på både ansatte og ledere. Samtidig vet man at de fleste virksomhetene i Østfold fylkeskommune har en klar policy på hvem som uttaler seg om hva til hvilken tid. På den annen side kan man ikke forutse negativ omtale i mediene, men dette kan underbygges ved hjelp av gode strategier (Brønn og Ihlen 2009). Her er det viktig å trekke inn at jeg har ikke spesifisert media som en bestemt kanal. Mediebegrepet vil derfor kunne dekke både lokale og riksdekkende mediekanaler. Lokalmediene kan i større grad få innvirkning på blant annet foreldre/foresatte og elever, samt innbyggerne. Mens riksmidiene i større grad påvirker den nasjonale debatten rundt omdømme og rekruttering til offentlig sektor. Det er relevant å trekke inn hvilke konsekvenser et negativt image i mediene kan få i forhold til virksomhetens omdømmekapital (Johannessen, Olaisen, Olsen 2009). Desto større positiv omtale en virksomhet får i mediene, jo mer øker sannsynligheten for at arbeidsplassen tiltrekker seg kompetent arbeidskraft og visa versa negativ dekning (2009).

Konflikter i virksomhetene

Med en score på 3,94 er konflikter i virksomhetene en omdømmefaktor som påvirker rekruttering i negativ retning. Dette vil kunne ses i sammenheng med hvorvidt potensielle arbeidstakere søker seg til en virksomhet. 40,2 prosent av respondentene svarer 5 på verdiskalaen. Prosentandelen er forholdsvis høy for dem som har svart 3 eller 4, som gir en prosentmessig fordeling på henholdsvis 18,5 og 28,6. Det kan oppstå utfordringer dersom en skole med et sterkt konfliktbilde skal ut og rekruttere. Dette gjenspeiler tabellen nedenfor.

Konflikter i virksomhetene prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Konflikter kan si noe om både organisasjonsmessige og psykososiale forhold. Hvordan oppleves det å være ansatt i en videregående skole med konflikter? Finnes det et system for å fange opp konfliktene? Dette vil kunne påvirke både omdømme og rekruttering til den enkelte virksomhet. Dersom man har kjennskap til skolen og vet om konflikter er sjansen større for at man søker seg til en annen skole. Likeså, dersom man kommer inn som nyrekruttert vil det mest sannsynlig være vanskelig å beholde vedkommende i organisasjonen (jf. Utdanningsnytt 2011).

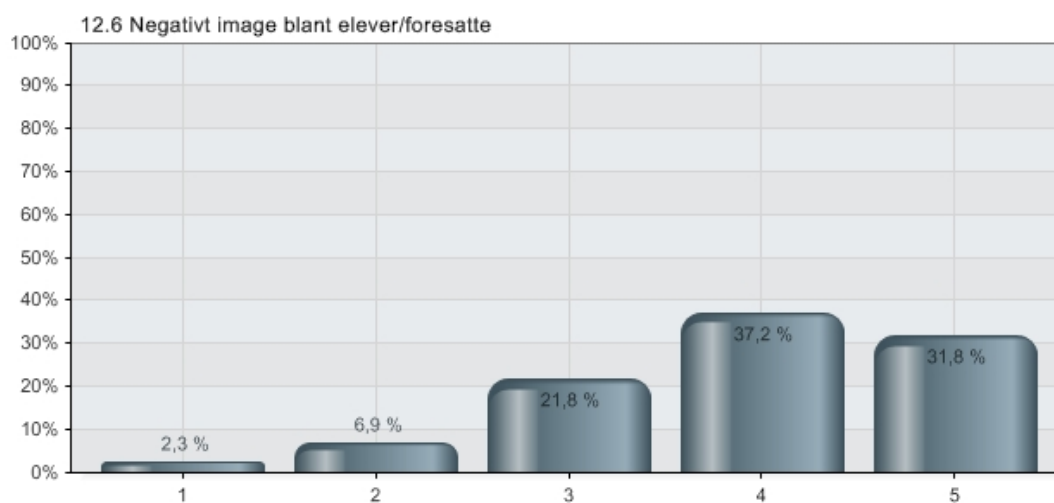
Hvordan skal virksomheten bygge opp et omdømme dersom bildet av organisasjonen er negativt? Målet er at potensielle arbeidstakere velger egen virksomhet fremfor en annen. Desto mer negativ omtale og ryktesmie, jo større er sannsynligheten for at arbeidssøkende

velger bort skolen (Johannesen, Olaisen og Olsen 2009). En organisasjon er tjent med å bygge opp en omdømmekapital som tiltrekker seg arbeidskraft. Mye av arbeidet beror på tilfredse arbeidstakere og virksomheter med et godt arbeidsmiljø (2009). Dette har ikke kun kortsiktige konsekvenser, men vil også kunne påvirke det langsiktige arbeidet. Konflikter kan påvirke kvalitetsstempelet til en virksomhet. Fombrun og van Riel (2004) sier noe om dette, og mener blant annet at arbeidsmiljøet i stor grad påvirker omdømmet til en organisasjon. Miljøet ved virksomheten har betydning for de ansattes opplevelse av arbeidsplassen. Samtidig påvirkes det av ledelsens arbeid med å skape gode arbeidsmiljø. Dette kan bidra til at virksomheten i større grad tiltrekker seg arbeidskraft (2004).

Negativt image elever/foresatte

I Stortingsmelding 31 "Kvalitet i skolen", som legger premissene for kompetansestrategien til Østfold fylkeskommune, skal lærernes kompetanse komme til uttrykk gjennom samspillet med elevene. Det skal tilrettelegges for gode læringsmiljø, variert undervisning og samarbeid skole og hjem. Samarbeidet med hjemmene er et sentralt element i kompetansestrategien (2010). Å være skoleleder eller lærer betyr også en dialog med foresatte. Med en score på 3,89 er negativt image blant elever og foresatte en sentral negativ omdømmefaktor. Det er liten spredning mellom respondentene og 69 prosent har svart verdi 4 eller 5. Mens 21,8 prosent har svart 3.

Negativt image blant elever/foresatte prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Foruten ansatte er elever og foresatte viktige omdømmerepresentanter for en videregående skole. Opplevelsen elever og foresatte har med skolen, sier noe om hvilket bilde denne gruppen danner seg av virksomheten. Dersom en elev har en negativ opplevelse med skolen og eventuelt har en konflikt med en lærer er det lite som kan forhindre vedkommende i å spre dette videre. Med dagens tilgang til sosiale medier og internett kan det raskt spres i slike fora. Dette kan igjen få betydning for skolens omdømme overfor potensielle arbeidssøkende. Sentralt for imagebygging og i relasjonen skole og hjem, kan være å forhindre utvikling av dårlig image gjennom stimulering til god kommunikasjon (Holtz 2004). Fra et brukerperspektiv er opplevelsen med virksomheten av høy betydning. Et negativt image blant elever og foresatte kan si noe om tjenestene som tilbys. Ledelsen har også en sentral posisjon gjennom å forvalte den menneskelige kapitalen i virksomheten og *”hvordan man kan påvirke bruken av menneskers kompetanse for å mestre oppgavene i organisasjonen.”* (Martinsen 2010:209). Dette stiller krav til leders oppfølging av lærere, og hvordan ledelsen forvalter skolens image og omdømme.

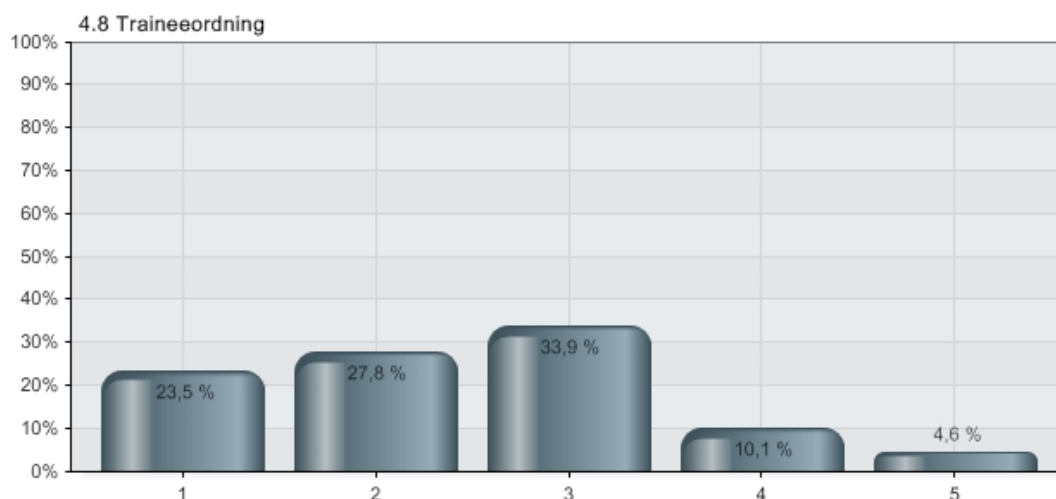
Jeg har tidligere sett på omdømme som omgivelsenes erfaringer med en organisasjon. Wæraas (2004) tar for seg menneskers opplevelse av organisasjonen og hvordan de kan påvirkes av andres oppfatninger. Ved omdømmebygging må man ta høyde for ulike grupperingers forståelse av organisasjonen. Samtidig må man se på hvordan interessenters image av virksomheten påvirker omgivelsene. I tillegg er det de ansattes arbeid og egeninnsats som ofte har størst betydning for inntrykket foresatte og elever sitter igjen med. Dette henger sammen med selvpresentasjonen (Wæraas 2004) til organisasjonen; hvem er vi og hva skal vi stå for og tilby? Noe som igjen kan tolkes som del av de sosiale rammene for individer og organisasjoner. Selvpresentasjonen skal fungere som en inntrykkskontroll når det kommer til identitet, image og kommunikasjon (2004). Gjennom omdømmefaktoren negativt image, kan det være viktig å se på hvordan virksomheten kommuniserer eget image, samtidig som man har en strategi for hva som skjer dersom noe skader imaget (Johannesen, Olaisen og Olsen 2009). I følge Wæraas (2004), er det viktig å se på i hvor stor grad virksomheten fremstår som legitim, noe som igjen er viktig å forvalte med hensyn til imaget overfor eksempelvis elever og foresatte.

4.3 Traineeordning

Med en score på 2,45 er traineeordning den omdømmefaktoren som scorer lavest i den kvantitative undersøkelsen. Dette er den faktoren respondentene i undersøkelsen mener har

minst betydning for omdømmet og rekruttering. Samtidig er det denne faktoren som skiller seg mest ut fra de andre. 23,5 prosent og 27,8 prosent har svart henholdsvis svart 1 og 2 på skalaen. Mens 33,9 prosent av respondentene har svart midt på skalaen. Det er liten spredning mellom de tre laveste verdiene.

Traineeordning prosentvis fordelt basert på en skala fra 1 til 5



Jeg mener det er relevant å trekke denne faktoren inn da flere kommuner og fylkeskommuner har prøvd ut ordningen. Samtidig har KS ved flere anledninger vist til en slik ordning;

”Kommunesektorens traineeprogram er et virkemiddel for å markedsføre oppgaver og ledelse i kommunal sektor for unge akademikere på universitet- og høgskolenivå. Arbeidsgiverne benytter traineene i arbeidet innenfor strategisk viktige utviklings- og samfunnsoppgaver og for å legge til rette for kunnskapsoverføring mellom generasjoner” (www.ks.no).

I følge KS er denne ordningen en hensiktsmessig måte å legge til rette for karriereutvikling. Det vil også kunne bidra til en enda sterkere profilering av kommunene. Ikke minst mener KS at dette vil styrke fagmiljøene ved at man tar inn traineer innenfor områder der det er størst press for å få besatt stillinger. Da vil man samtidig få ansatte med den riktige fagkombinasjonen. Arbeidet med traineeordninger står sentralt i flere offentlige virksomheter. I mitt uvalg, blir dette ikke sett på som en viktig omdømmefaktor for rekrutteringen til virksomhetene i Østfold. Det er ikke mulig for meg å si noe om de bakenforliggende årsakene til dette utfallet. Undersøkelsen min indikerer at det kan være de andre omdømmefaktorene

som i større grad påvirker rekrutteringen. På den ene siden er det mulig å si at det er viktig å ta med videre i en analyse av omdømme, da det kan bidra til å legge føringer for hva som er vesentlig i rekrutteringsprosesser. På den annen side vedtok fylkeskommunen nylig at det skal ansettes trainee i sentraladministrasjonen. Dersom det fungerer, vil det kanskje vurderes å videreføres til de videregående skolene. Det er selvfølgelig for tidlig å si noe om ordningen. I konteksten jeg har foretatt undersøkelsen, er det lite som tyder på at en traineeordning påvirker omdømme og rekrutteringsprosessen i særlig stor grad.

4.4 Foreløpig oppsummering

Den kvantitative undersøkelsen viser at det er faktorer som er mer fremtredende enn andre i forhold til i hvor stor grad de påvirker omdømme i positiv eller negativ retning. Ser man på funnene som fremgår av den kvantitative undersøkelsen, er det flere punkter som kan kobles mot intervjuene med rektorene, og som henger sammen med innhentet teori. Dette mener jeg kan være hensiktsmessig å belyse i det videre arbeidet med avhandlingen.

På bakgrunn av kjernebegrepene jeg viser til i teorikapittelet og faktorene jeg har kategorisert i spørreundersøkelsen, er det kanskje mest hensiktsmessig å skille mellom *omdømmefaktorer* og *virkemiddel*. Omdømmefaktorene viser tilbake til hva ved omdømmet som påvirker rekrutteringen, eksempelvis sterke fagmiljø, yrkesstolthet og lønn. Virkemidlene er på den annen side de grepene organisasjonene må ta for å øke synligheten av sentrale omdømmefaktorer. Det være seg markedsføring, arbeidet med virksomhetens image, strategier og hverdagshistorier (jfr. Fombrun 1996, Holtz 2004, Brønn og Ihlen 2009). Dette viser jeg til i metodekapittelet og de erfaringene jeg har gjort meg i løpet av arbeidet med avhandlingen. Omdømmefaktorene som jeg har presentert i inneværende kapittel må ligge til grunn for at virksomhetene/organisasjonen skal kunne benytte seg av virkemidlene for å synliggjøre seg mot potensielle lærere. På bakgrunn av de erfaringene jeg har gjort meg, ser jeg at det hadde vært mer hensiktsmessig å sette opp en kategori for virkemidler i den kvantitative undersøkelsen. I tillegg er det mulig å si at virkemidlene er viktige verktøy i arbeidet med både positive og negative omdømmefaktorer. Som en overordnende faktor for undersøkelsesopplegget og funnene, kommer også viktigheten av kommunikasjon (jf. Holtz 2004). Kommunikasjon vil da fungere som et bindeledd mellom omdømmefaktorer og virkemiddel, gjennom hvordan og på hvilken måte organisasjonen ønsker å formidle hva den står for og kan tilby arbeidssøkende.

Betydningen av omdømmefaktorene

Omdømmefaktorene sier noe om hvilke deler av omdømme som er av størst betydning for rekrutteringen til de videregående skolene, med en avgrensning i forhold til at undersøkelsen (caset) er forankret i Østfold. Funnene indikerer en klar sammenheng mellom dem som setter en høy verdi på sterke fagmiljø og innenfor omdømmefaktorene yrkesstolthet og organisasjonsidentitet egen skole. Fagmiljøene er av større betydning for organisasjonsidentiteten til egen skole, enn det har betydning for skolenes image. De som mener sterke fagmiljø er viktigst for omdømme og rekruttering mener at dårlige arbeidsmiljø truer omdømme i større grad enn dårlige fagmiljø. Samtidig ser man at tydelige ledere henger sammen med en tydelig arbeidspolitikk også i forhold til organisasjonsidentiteten til egen skole. Tabellen under viser til hvilke omdømmefaktorer som gir størst utslag både prosentvis og basert på en gjennomsnittscore.

Sentrale faktorer ved omdømmet

Hva har betydning for og påvirker rek.?	Hva truer omdømmet ved rek.?
Sterke fagmiljø	Dårlig arbeidsmiljø
Yrkesstolthet	Dårlige ledere
Tydelige ledere	Dårlig lønnsnivå
Balanse jobb og privatliv	Negativt image i media
Lønn	Konflikter i virksomhetene
Organisasjonsidentitet (egen skole)	Negativt image elever/foresatte

4.5 Hva viste den kvalitative undersøkelsen?

Gjennom åpne kvalitative intervjuer har jeg ønsket å se nærmere på hvordan skoleledere¹² forholder seg til det økte fokuset på omdømme, attraktivitet og rekruttering, og hvordan det påvirker rekrutteringsprosessen til virksomhetene og ØFK. Datamaterialet er studert på bakgrunn av eksisterende teori. Jeg har valgt å implementere analysen og funnene i det foreliggende materialet, samt gjennom samtale med rektorene¹³ sett på sentrale funn ved questbackundersøkelsen. I det følgende vil de kvalitative delene av undersøkelsen utdype noen av resultatene fra den kvantitative delen. Dette blir presentert gjennom diskusjoner, analyse og sitater fra intervjuene. Jeg har valgt å starte med å presentere det generelle arbeidet med rekruttering og rektorenes refleksjoner rundt det fremtidige rekrutteringsbehovet.

¹² Jeg har i metodekapitlet redegjort for utvalget. I presentasjonen av funnene i den kvalitative undersøkelsen vil jeg vise til utvalget som rektor 1, 2, 3 og 4, for å kunne sette et naturlig skille mellom deres uttalelser.

¹³ Også vist til som skoleledere

Deretter vil jeg se nærmere på hva rektorene mener påvirker omdømme og hvilken innvirkning ulike omdømmefaktorer har for arbeidet ved virksomhetene.

Omdømmehåndtering og medienes påvirkning blir også tatt opp til diskusjon. Videre vil jeg kort presentere muligheten for en felles rekrutteringskampanje. Før jeg avslutter med å vise til det overordnede omdømmearbeidet og betydningen av identitet, verdier og visjon.

Rekruttering – nå og for fremtiden

Rekrutteringsarbeidet i Østfold fylkeskommune er satt ut til den enkelte virksomhet. *”Dette kan medvirke til god fleksibilitet og lokalkunnskap om de stillingene som det rekrutteres til”* (rekrutteringsstrategien 2009:2). Noe det erfaringsmessig er bred enighet om i organisasjonen. Virksomhetene har mulighet til å benytte seg av kompetansen innenfor rekrutteringsfeltet som finnes i ØFKs personalstab. På den annen side er det forskjeller mellom virksomhetene i henhold til hvordan rekrutteringsprosessen praktiseres og hvem som er involvert. Det arbeides kontinuerlig med å øke omdømmefokuset i forbindelse med rekrutteringsarbeidet i fylkeskommunen. Frem mot 2012 vil ca. 550 pedagoger være over 60 år, mens ca. 100 vil være over 67 (rekrutteringsstrategien 2009). Et spørsmål jeg ikke har trukket inn tidligere, er diskusjonen rundt fylkeskommunens eksistens og om det vil være en utfordring for rekrutteringen til skolene. Jeg har valgt å holde politiske prosesser og kommune- og fylkestingsvalg utenfor denne oppgaven. I tillegg viser den kvantitative undersøkelsen at det er få som mener at det offentliges status påvirker rekruttering og omdømmet i vesentlig grad.

Hovedmålet for rekruttering til de videregående skolene i Østfold handler om å øke antall søkere, samt deres kompetanse. Det stilles krav til at personell med ansvar for rekrutteringen innehar kompetanse innenfor fagområdet, slik at feilrekruttering forekommer i minst mulig grad. I System for styring av videregående skoler (ØFK 2010) heter det at:

- *Skolens ledelse har ansvar for at det foregår kontinuerlig oppfølging av hele personalet.*
- *Skolens ledelse har ansvar for å forvalte skolens samlede kompetanse slik at skolens mål nås.*
- *Skolens ledelse legger visjon og mål til grunn for all rekruttering og har ansvaret for at rekrutteringer til alle stillinger gjennomføres på grunnlag av utarbeidet kompetanseprofil og etter fylkeskommunens prosedyre for rekruttering.*

Skolens ledelse har videre ansvaret for at rekrutteringsprosessene gjennomføres i tråd med fylkeskommunens prosedyre:

- *Til alle stillinger gjennomføres det strukturerte intervjuer og referanseintervjuer.*
- *Det foreligger alltid skriftlig innstilling med prioritering og med begrunnelsen for den.*
- *Skolens ledelse utvikler kompetanse slik at det kan gjennomføres prøveundervisning ved nyrekruttering til lærerstillinger.*

Rekruttering i Østfold fylkeskommune er et ledelsesansvar. Det er et strategisk og nitidig arbeid. Øyvind Lund Martinsen (2010) sier at menneskelig kompetanse har fått et stadig større fokus og at ledere har et strategisk ansvar for å finne rett person til riktig stilling. Virksomhetene skal inneha kompetanse som kan bidra til gode rekrutteringsprosesser og som til enhver tid har en oversikt over fremtidige behov. Virksomhetene skal ha de riktige verktøyene til å innhente og videreutvikle kompetansen både hos egne ansatte og gjennom potensielle arbeidstakere, for å nå målene (jf. ØFKs kompetansestrategi og styringssystemet for videregående opplæring). I arbeidet med rekruttering til skolene kan man skille mellom det langsiktige behovet og ad hoc rekrutteringen. Sistnevnte kan by på utfordringer, ved at man trenger vikarer eller nyansatte midt i et skoleår. En av rektorene trekker frem dette som en sentral problemstilling ved rekruttering. Her har jeg foretatt en begrensning ved at jeg ønsker å se på rekruttering basert på problemstillingen om hva ved omdømme som påvirker rekrutteringsprosessen. Ad hoc problematikken holdes utenfor selv om jeg ser at det kan forringe prosessen ved skolene og at det er særlig vanskelig å tilknytte seg ønsket kompetanse midt i skoleåret. Samtidig risikerer rektorene feilrekruttering som følge av færre søkere (jf. rektor 2).

Rekrutteringsbehovet ved skolene oppstår ved en utvidelse av fagtilbudet til elevene eller lærere som går av med pensjon. Veldig få lærere slutter ved de videregående skolene i Østfold, fordi de ønsker en ny jobb. Flere av skolene opplever lærere som går av i puljer. Samtidig har ledelsen en viss kontroll over det fremtidige behovet. En utfordring dukker likevel opp; Østfold fylkeskommune har satt en frist for hvor tidlig skolene kan sette i gang utlysningssprosessene. Dette henger sammen med overtallighetsproblematikken og søknadsfristen ved inntak til videregående opplæring. Hittil har skolene opplevd at det har kommet inn søkere tidsnok, men man ser et økende behov på rekrutteringssiden særlig når det

kommer til søkergrunnlagets kompetanse. Enkelte opplever det som vanskelig å tiltrekke seg dyktige fellesfaglærere, mens andre mangler søkere til spesielle fagområder. Her foreligger det en diskusjon rundt hvorvidt det skal være mulig å hente inn ungdomsskolelærere til tross for at de ikke har riktig fagkombinasjon, men har et brennende engasjement for læring og elever. Rektorene mener at det skal være mulig å tilby dem jobb ved at det stilles krav til kompetanseheving. Dette krever et underliggende strategisk arbeid som er implementert i rekrutteringsstrategien. Rektorene i utvalget etterlyser i så måte en klarere analytisk tilnærming til rekrutteringsstrategien. Både på bakgrunn av behovet for lærere i enkelt fag, men også for å sikre seg rekrutteringsgrunnlag og vekst sett i et lengre tidsperspektiv.

”Det vi vet, desto tidligere vi lyser ut stillinger, jo større er muligheten for å rekruttere mange nok og gode nok lærere”. (Rektor 1)

I forbindelse med hvordan skolene skal imøtekomme det fremtidige rekrutteringsbehovet kommer diskusjonen rundt dispensasjon fra lovverket opp. Det vil bety at skolene i større grad henter inn personell uten pedagogisk kompetanse eller riktig fagkombinasjon. Sett i lys av organisasjoners omdømme, mener Røvik (2007) at bedømmingen også beror på hvorvidt lover og regler følges. Dette henger sammen med at det forekommer forventninger om å etterfølge nåtidens normer for hvordan organisasjoner skal fremstå. I sammenheng med Røviks teorier er det viktig at rektorene følger gitte regler for ansettelser i det offentlige. Samtidig stilles det krav til organisasjoner som er effektive, moderne og som er fleksible og tilpasser seg utviklingen i samfunnet (2007). På den annen side vil det da oppstå et behov for å se nærmere på rammene for ansettelser og det vil da være vesentlig å få en dispensasjon.

”Vi må tørre å jobbe mer strategisk med dette, og hente lærere fra ungdomsskolen (...). Det kan vi koste på oss, og si at de kan ta de og de fagene når de begynner hos oss” (Rektor 2)

På generelt grunnlag opplever rektorene utfordringer på bakgrunn av rekrutteringsbehovet. Det interessante her er at det foreligger forskjellige utfordringer ved den enkelte skole. Rektorene viser til ulike behov for fagkombinasjoner hos lærerne. I følge skolelederne kan det ikke minst oppstå et skille mellom lærere til yrkesfag og studieforbereende. Noe som i følge utvalget kan ses i sammenheng med arbeidssøkendes forestillinger av og innstilling til den enkelte skole, fagmiljøene og elevmassen.

”Ja, de som har faglig glede av å være gode i engelsk eller historie ser for seg at elevmotivasjonen og de faglige målene ikke blir så enkle å oppfylle på yrkesfag. De har et bilde av at de studieforberedende skolene, og at de kan nå lengre med elevene der. Men, når det er sagt er jeg ikke enig i det bildet. Bildet er mye mer nyansert enn det. Tror ikke at en elev på studieforberedende, er så mye mer ålreit enn en yrkesfagelev som kan stille vannelige spørsmål og som ikke har lest seg i hjel”. (Rektor 2)

Virkemidler og ressurser i rekrutteringsprosessen

Rektorene trekker frem behovet for gode virkemidler for å kunne skille seg ut fra mengden, samtidig som det har sitt utspring i å kunne imøtekomme krav til lønn. Dette henger særlig sammen med et ytterligere økonomisk spillerom. Det er bred enighet om at det er en prioritering når det kommer til bruken av midler. På den annen side foreligger det ulik praksis mellom rektorene i forhold til hvordan midler kan og bør brukes i prosessene. Dette løftes opp på et mer strategisk nivå, da det er ledelsens ansvar å prioritere ressursbruken (jfr. Martinsen 2010).

”Vi har ikke de ønskede virkemidlene, både på grunn av økonomien, da den er rammefinansiert, og at størsteparten av de midlene vi får går til lønn. Jeg har i veldig liten grad, selv om jeg avtalemessig kan gi noe mer, de ressursene jeg behøver for å trekke til meg de beste. Når det er sagt er det, innenfor visse fagområder, vanskelig, men jeg ser muligheter – og der må jeg få dispensasjon. Faktisk fra avtaleverket, for å kunne få inn mennesker uten den pedagogiske kompetansen. Dette gjelder i større grad innenfor realfag, disse tar ikke nødvendigvis pedagogikken, før de finner ut at dette vil de gjøre”. (Rektor 4)

En løsning dersom det ikke er mulig å rekruttere på bakgrunn av eksempelvis lønn (jf. rektor 4), er å i større grad samarbeide med utdanningsinstitusjoner. Rektorene mener at dette er en viktig rekrutteringsarena. Det kan igjen bidra til å få studenter som har vurdert andre yrker, til å prøve ut en jobb i en videregående skole. Samtidig som det kan legges til rette for hospitering og annet faglig samarbeid mellom ulike utdanningsnivå. I rekrutteringsstrategien til fylkeskommunen (2009) står det at organisasjonen og den enkelte virksomhet skal vurdere samarbeidsavtaler med utdanningsinstitusjoner. Noe som på bakgrunn av intervjuene bør kunne standardiseres.

Unge og aktive

Rektorene har gjort seg opp flere meninger om rekrutteringsbehovet til virksomhetene. I en av samtalene ble alderssammensetning blant ansatte tatt opp og diskutert. Her dukket det opp informasjon om en ny generasjon lærere som i større grad enn tidligere, oppsøker virksomhetene på en mer aktiv måte.

”Flere som kommer til intervju sier at de kjenner noen som jobber her som synes det er ålreit. Noen er så fri at de, før de er innkalt til intervju, har vært her og sett seg rundt. De yngre har ALLTID vært her. Unge mennesker er alltid inne på hjemmesiden og ser på innholdet. (...). Og det er jo også et kapasitetsspørsmål i forhold til hvor gode vi er på det – for unge mennesker bruker jo nettet. Og de er alltid litt mer proffe når de kommer til intervju – de har til og med sett pedagogisk plattform.” (Rektor1)

”Jeg opplever at søkere ringer for å få vite hvem vi er og hva vi står for. De ønsker å vite mer om oss, samtidig som de ønsker å forberede seg”. (Rektor3)

Fombrun (1996) viser til dette i sin litteratur. Jobbsøkende som oppsøker potensielle arbeidsgivere for å se om arbeidsplassen er både aktuell og attraktiv. Samtidig bruker denne gruppen tid på å konferere med familie, venner og ikke minst ansatte som de kjenner til. På denne måten vil de få et ytterligere inntrykk av virksomheten gjennom å måle temperaturen. Forfatteren (1996) mener at dette gir et godt grunnlag for arbeidssøkende for å se om det er en organisasjon det er mulig å identifisere seg med. Dette gir ytterligere grunnlag for å danne seg et bilde av skolens image (Fombrun og van Riel 2007). Her kan for eksempel noe så enkelt som et nytt skolebygg eller en nedslitt skole være tungen på vektskålen. *”A good image helps you recruit good people, especially young people coming out of college who want to join a company they respect.”* (Fombrun 1996:76). Rektorene legger stor vekt på at flere unge søkere oppsøker skolen enn tidligere. Samtidig tør de stille spørsmål om og rundt virksomheten i mye større grad enn eldre arbeidssøkende. Dette vil kunne påvirke hvordan de opplever og får et inntrykk av skolens omdømme.

”Hvis det er fagområder det er vanskelig å rekruttere fra, da er det jo totalpakken for den enkelte som teller”. (Rektor 3)

”Vi hadde en familie fra (...), og som hadde kikket seg rundt i (...), og sett hvor de kunne tenke seg å bo. De ville kjøpe hus, og da var det stor sjanse for at de ville bli her. Ikke enkelt dersom de er 27 år å vite, men dersom de har etablert seg, så er det større sjanse for at de blir, og da er det ekstra viktig å ta vare på dem, for at de skal bli”. (Rektor 1)

Hvordan påvirker omdømmet?

Rektorene har en felles tilnærming til omdømmebegrepet. De ser på omdømme fra to perspektiv. Det ene som summen av de inntrykk som personer synes er typiske for den enkelte skole – her skiller de gjerne mellom interne og eksterne grupper. Denne delen av omdømmebegrepet går direkte på brukerne (eksempelvis elever og foresatte). Det andre perspektivet omhandler omdømme på et metanivå og viser til begrepet brukt i organisasjonsutvikling. Dette omdømmefokuset er rettet mot potensielle arbeidstakere og hvordan omdømme påvirker rekrutteringen. Her er det nødvendig med en mer strategisk tilnærming til arbeidet (jf. Brønn og Ihlen 2009). På et mer overordnet nivå tar rektorene opp problematikken knyttet til omdømmebygging dersom man ikke har et produkt å markedsføre. De opplever at omdømmebygging tidligere i større grad var knyttet til privat sektor, men at trendene også har nådd det offentlige. Rektorene merker et skifte i arbeidet med omdømmet, attraktivitet og rekruttering.

”Omdømme og omdømmebygging er antageligvis undervurdert i det offentlige” (Rektor 2)

Skolelederne trekker frem innvirkningen elever og foresatte har på omdømmet til den enkelte virksomhet. Dette kommer frem i bevisstheten av å ha et godt skole-hjem samarbeid. Samtidig trekker de frem leders ansvar overfor egne ansatte og i hvilken grad lærere bidrar til opplevelsen elever og foresatte har av skolen. Her er det mulig å trekke paralleller til den kvantitative undersøkelsen og betydningen av et negativt image blant elever/foresatte. Kvåle og Wæraas (2006) betrakter et godt omdømme som en symbolsk kapital som påvirkes av eksterne aktørers opplevelser av organisasjoner. Sett i kontekst av undersøkelsen min vil foreldre og elevers image av virksomheten ha betydning for den interne opplevelsen av omdømmet. I dette arbeidet må virksomhetens ledelse være aktive i fremstillingen av positive bilder av organisasjon som kan påvirke omgivelsene i riktig retning. Som ledd i rekrutteringsarbeidet er det viktig at ledere og virksomhetene retter fokuset også ut mot interessegrupper. Dette har betydning for hva som blir sagt om organisasjonen (2006).

”Den viktigste faktoren til å bygge omdømme, er det ungdommen kommer hjem og forteller om på kjøkkenbenken. I tillegg til det vi prøver å fortelle om oss selv” (Rektor 1)

Rektorene har en klar tilnærming til arbeidet med skolenes omdømme, noe som synliggjøres i samtalen. Det er omgivelsenes erfaringer ved organisasjonen som sier noe om den generelle omdømmeoppfatningen (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009). Derfor kan det være viktig for ledelsen å ta høyde for dette. I organisasjoner som skal arbeide mer konsekvent med begrepet kan det være hensiktsmessig å foreta en omdømmeanalyse (2009). På den annen side bruker rektorene ikke begrepene bevisst i eget arbeid. I denne sammenheng er det verdt å merke seg at de mener at det fremgår et skille mellom det daglige arbeidet og strategier. Utvalget vektlegger at de kan bli flinkere til å benytte seg av en strategisk tilnærming for å øke virksomhetenes omdømme. Jeg opplever dem som ydmyke på bakgrunn av at de ikke er like bevisst på omdømme og hvilken innvirkning det kan ha på fremtidige arbeidstakere. Samtidig er de svært bevisst på at de må ha noe å ”selge”. Omdømmet skal i følge rektorene ha utspring i reelle fremstillinger av skolene. Dette må videre være forankret hos de ansatte, noe som blir særlig viktig når ledere skal vurdere faktorer ved omdømmet som påvirker rekrutteringsprosessen. Dermed blir det viktig å tenke hvilken gruppe de skal nå og hvem som er interessert i å jobbe for dem (jf. ØFKs rekrutteringsstrategi 2009). Summen av disse erfaringene blir sentrale for det bildet som skapes av virksomhetene overfor potensielle arbeidstakere. Brønn og Ihlen (2009) understreker nødvendigheten med at omdømmet skal representere realitetene ved organisasjonen for den aktuelle søkeren. Dette skjer uavhengig av hvordan skolene oppfatter seg selv, og på hvilken måte de velger å kommunisere budskapet utad. Dersom omdømme til en skole oppleves som positivt av en potensiell søker er det fordelaktig for virksomheten.

”Jeg er litt skeptisk til (omdømme). Skal vi drive omdømmebygging og markedsføring uten å ha selve produktet? Jeg mener at omdømme skal komme av tjenester og produkter, og ikke det vi pakker inn i glanset papir.” (Rektor 4)

På bakgrunn av sitatet over og lignende uttalelser kan man på generelt grunnlag si at rektorene er skeptiske til store kampanjer som skal tiltrekke seg ansatte. I særlig grad dersom tiltakene ikke har rot i virkeligheten. Det er likhetstrekk mellom systemforståelsen til rektorene og Luhmanns teorier om indre og ytre liv i organisasjonen (Aakvaag 2008). Rektorene er svært

klare på at budskapet som skal kommuniseres må ha et tydelig innhold for å oppnå ønsket virkning. Det er vesentlig for hvordan budskapet treffer mottakerne. Dette ser man igjen i det interne arbeidet med en felles forståelse for hva virksomhetene skal kommunisere utad. Her vil det kunne oppstå en forskjell mellom virksomheter med få konflikter, der det er en samstemthet mellom de ansatte, kontra virksomheter med høyere konfliktnivå.

”Det er visstnok lettere å komme med de negative tilbakemeldingene, enn de positive, og det har vi i ledelsen jobbet mye med – at vi skal forsøke å snu og rette fokuset på hva som er positivt og hva vi vil ha mer av” (Rektor 3)

Relasjonsbygging og omdømme

Flere forfattere, blant annet Brønn og Ihlen (2009) mener at et godt omdømme er alfa omega for å tiltrekke seg arbeidskraft. Desto bedre omdømme er, jo flere ønsker å jobbe der. På den annen side; *”To acquire a reputation that is positive, enduring, and resilient requires managers to invest heavily in building and maintaining good relationships with their company’s constituents.”* Fombrun (1996:57). Rektorene ønsker positiv oppmerksomhet og omtale rundt virksomhetenes aktiviteter. Gjennom intervjuene fremgår det at lederne har klare strategier for hvem som skal uttale seg til mediene og når. Det viktigste er likevel at det er klargjort med rektorene på forhånd. Basert på samtalene vil det forekomme tilfeller der ledelsen ikke er inneforstått med uttalelser enkelte presenterer for pressen.

“Det å fremsnakke har jo blitt brukt her på skolen, og gjøre det med et smil. Å snakke positivt om virksomheten. (...) Å skape et bilde av skolen som en sutrende organisasjon - man skaper ikke positiv oppmerksomhet ved å vekke sympati og medfølelse. Man skal fremstå som et vinnerlag” (Rektor 4)

Rektorene er i stor grad bevisst på at de må tenke rekruttering gjennom egne ansatte. De må da bruke kompetansen, erfaringene og ideene arbeidstakerne har til å oppnå ønsket resultat. Det betyr at de er avhengige av fornøyde ansatte for at de skal kunne oppnå ønsket verdi av ”markedsføringen” utad. Samtidig ser rektorene at man må gjøre et grundig arbeid internt for å bygge opp et solid fundament slik at man ikke mister potensielle ansatte i det de har kommet innenfor dørene. I fremlegget av resultatene til den kvantitative undersøkelsen tok jeg for meg begrepet tillit. Noe som får betydning for ledelsens arbeid med å bygge opp et godt omdømme. Dette omhandler god kommunikasjon (Holtz 2004). For å opprettholde tilliten til

ledelsen må det foreligge god intern kommunikasjon (2004). Dette vil igjen få betydning for lojaliteten til egen virksomhet. Mye av arbeidet som gjøres blant ledere får i tillegg betydning for arbeidsmiljøet. Noe som kan være en avgjørende omdømmefaktor. Samtidig ser man at virksomhetene ikke har noen klare strategier for omdømmearbeidet – bortsett fra det rektorene refererer til som daglig arbeid. Lederne mener at arbeidet som gjøres ved den enkelte skolen påvirker rekrutteringen i større grad enn strategier.

Omdømmehåndtering

I følge Røvik (2007) er ikke organisasjoner like strategisk bevisst i forvaltningen av eget omdømme. Det er store forskjeller i graden av innsats og forståelse av begrepet. Dette kommer også frem i mine intervjuer, i hvilken grad rektorene er strategiske i forvaltningen og håndteringen av omdømme. Til tross for at begrepet omdømme defineres likt, har de ulik tilnærming til hvor mye tid og ressurser man skal bruke, og om man bør implementere arbeidet i en omdømmestrategi. Ser man nærmere på omdømmehåndtering er det en rektor som skiller seg ut, hvor vedkommende er særlig bevisst på betydningen av omdømme. De andre rektorene er mer opptatt av skolens rykte og hverdagshistoriene, og har ikke kommet like langt med omdømmebygging (jf. Johannessen, Olaisen og Olsen 2009). Mye av dette arbeidet foregår internt. Det foreligger en bevisstgjøring av egne ansatte i forhold til hva de uttaler innad i virksomheten til kollegaer og elever, og hvordan de representerer skolen utad. På måten rektorene beskriver arbeidet, kan det tolkes som en type omdømmehåndtering, som i utgangspunktet ”alltid” har eksistert (jf. Røvik 2007). Rektorene viser likevel til at de opplever et større press enn tidligere når det kommer til strategisk omdømmehåndtering og rekruttering til egen skole som følge av arbeidet sentralt i fylkeskommunen. I løpet av intervjuene bemerker rektorene at de faktisk bruker mer tid på omdømme og omdømmehåndtering enn de er seg selv bevisst. Dette henger sammen med at det ikke foreligger en egen omdømmestrategi og at begrepene kan oppleves ulne.

Omdømmehåndtering er viktig, da det kan si noe om hvordan rektorene forvalter omdømme til egen virksomhet. Omdømmehåndtering, i følge Røvik (2007), krever en bevisst innsats. Dette stiller igjen krav til lederne som gjennom en helhetlig tankegang må imøtekomme blant annet forventningene fra aktuelle arbeidstakere. Brønn og Ihlen (2009) retter fokuset på kommunikasjon som en viktig innsatsfaktor for arbeidet med å bygge omdømme.

”De siste 5-6 årene har jeg vært opptatt av omdømme. Vi må legge om stilen i forhold til hvordan vi vil presentere oss utad. Dette kommer frem i blant annet trykksaker. Det vi vektlegger som kvalitetstrekk må vi gi til foreldre og elever, vi må legge vekt på kvalitet innad på skolen og det skal komme til uttrykk gjennom det vi driver med.” (Rektor 1)

”Vi har begynt med å øke fokuset internt, for så å markedsføre oss eksternt. Det arbeidet må gjøres før vi tenker omdømme utad.” (Rektor 3)

Det er flere sider ved omdømmehåndtering som har betydning for hvordan skolene forvalter sitt omdømme. Særlig ser man et økt fokus på merkevarebygging og markedsføring. Dette er begrep rektorene har et bevisst forhold til. De mener at utviklingen krever aktive og nytenkende skoler. Samtidig ser man at dette vil kunne medføre en økt konkurranse skolene imellom. På generelt grunnlag kan man si at det er begrenset konkurransemarked i Østfold fylkeskommune, da inntaket til de videregående skolene skjer på bakgrunn av elevenes postnummer¹⁴. Dette blir tatt opp som utslagsgivende for i hvor stor grad skolene markedsfører egne utdanningstilbud. Dersom det hadde vært en reell konkurranse mellom skolene, ville det også fått konsekvenser for synligheten av tilbud. Til tross for dette, etterlyser rektorene ekstra midler til markedsføringstiltak overfor potensielle elever, og ikke minst fremtidige arbeidstakere.

”Jeg opplever at det er en stilltiende aksept blant rektorene og politikerne, at man i liten grad skal fremheve egen virksomhet, og det positive ved sin skole. Slik tenker ikke jeg, jeg mener at det er nettopp det jeg skal gjøre – fremheve det som er positivt, og dersom det får konsekvenser for andre, så ønsker jeg dem velkommen til å konkurrere” (Rektor 4)

Medienes rolle

Når det kommer til omdømmebygging og hvilke faktorer som påvirker arbeidet, er det nødvendig å trekke inn hvordan skolene håndterer positive og negative saker i omgivelsene. Hva man leser om og hører gjennom mediene, bidrar til å påvirke den enkeltes mening om virksomhetene. Brønn og Ihlen (2009) vektlegger betydningen av medienes dagsordenfunksjon. I Østfold fylkeskommune er det vanlig at skolens ledelse gjennomfører medietreningskurs for å underbygge medienes påvirkningskraft. Gjennom intervjuene

¹⁴ Postnummer er utslagsgivende for hvilken skole elevene sokner til.

kommer det frem at rektorene er svært bevisst på hvilke type saker de melder videre til mediene. Samtidig opplever de at det kan være vanskeligere å få inn saker til fylkesdekkende medier enn lokalmediene. Det er likevel noen som har større utfordringer med synligheten gjennom media enn de andre. Dette kan ses i sammenheng med valgt strategi for å oppnå positiv mediedekning, nærhet til mediene og at rektor ønsker en bevissthet blant ansatte for dekning i mediene i fylket. Ikke minst mener rektorene at sakene bør ha en viss størrelse før man går til mediene. Ser man på mediedekning i sammenheng med arbeidet med omdømme, står det klart i kommunikasjonsstrategien hvordan ØFK forventer at skolene skal arbeide. Rektorene jeg har intervjuet mener at mediene er en svært viktig kanal for å formidle budskap om og rundt skolen, og sier implisitt at mediene er en innflytelsesrik omdømmefaktor.

Image og omdømme

Omdømme er noe man bygger over tid, mens et image kan i større grad endres (Fombrun og van Riel 2007). Imaget sier noe om hvordan organisasjoner fremstår og oppleves gjerne som et umiddelbart bilde hos en person eller en gruppe (2007). Dette kan komme til uttrykk gjennom informasjons- eller reklamekampanjer, for å skape et inntrykk av organisasjonen (Røvik 2007). Jeg har tidligere stilt spørsmål hvorvidt imaget til skolene har betydning for rekrutteringen. Til en viss grad kan det spille en sentral rolle, i og med at imaget kan si noe om hvordan det er å være ansatt i organisasjon. Det kan appellere til en bestemt faggruppe som ønsker å jobbe ved en videregående skole. Noe som igjen vil kunne påvirke omdømme og hva som blir sagt om virksomheten. Skolene har her et ansvar for hvordan de velger å presentere seg utad. Imaget kan endres på bakgrunn av hva som kommuniseres ut fra virksomheten, i strategier og gjennom det visuelle bildet. Fombrun og van Riel (2007) mener at imaget er et speilbilde av organisasjonsidentiteten. Image er middelet og krever en felles forståelse av hva man ønsker å presentere og er noe man arbeider mot. Det er viktig å presisere at dette er et av flere virkemiddel for å synliggjøre virksomhetene ut mot arbeidssøkende. Rektorene mener at imaget sier mye om virksomhetene, og mener at det i stor grad påvirkes av egne oppfatninger og opplevelser.

”Imaget er egentlig avhengig av hva du har opplevd her. Noen syns det er en kjempefin skole der alle er inkludert og alle får det samme, og det er ingen forskjell med tanke på utdanningsprogram. Mens andre har mye mer negative tanker om hvordan det er her”
(Rektor 3)

”Flere opplever at vi har orden på mange ting og at vi er hyggelige vi som arbeider her. Velviljen er til stede, og vi er gode på å planlegge ting. De nye lærerne vi fikk i høst, der noen kom fra andre skoler, opplever nettopp dette. Nyrekruttering er avgjørende for skolens fremtid, og det har vi forstått med årene og vi må legge ned mye jobb i det man har foran seg også gjennom imaget” (Rektor 1)

Rektorenes inntrykk av de andre skolenes image er basert på møter i ledergruppen for utdanning. Imaget til skolene oppleves som noenlunde likt. Det er profilen og utdanningsprogrammene som skaper forskjellene. I tillegg påvirker skolens lederprofil arbeidet med imaget, omdømme og markedsføringen (jf. intervjuene). Samtidig ser man at skolene bruker med tid på å endre egen bevissthet av imaget. Skolene er inne i en endringsfase som krever større fokus på image som følge av økt press på attraktivitet og omdømme (jf. KS` omdømmearbeid og rektorenes uttalelser). Flere av de videregående skolene arbeider målrettet med å endre image, samtidig som bevisstheten rundt egen identitet, verdier og visjon er under utvikling eller nylig er endret. Dette henger som regel sammen med nye personer i skolens ledelse eller et ønske om fornying.

”Imaget vårt er i forandring, og det er ikke lett. Det tar tid, og vi vet ikke hva som kommer i forhold til det som var. Det gamle imaget er på vei ut. Alle skjønner hva vi er nå. Vi tror om oss selv av vi er på vei til å bygge opp et bra image” (Rektor 2)

I diskusjonen rundt imaget til skolene, blir Østfold fylkeskommune som arbeidsgiver trukket frem. Rektorene opplever at det er liten forståelse blant foresatte, elever, innbyggere og media at det er fylkeskommunen som drifter de videregående skolene. De tror at det er kommunenes ansvar. Samtidig medfører dette en utfordring for fylkeskommunens image.

”Når det kommer til ØFK så er det ikke så mange som tenker på fylkeskommunen og som vet hva fylkeskommunen jobber med. De færreste vet at det er fylkeskommunen som administrerer de videregående skolene.” (Rektor 4)

Ser man på tidligere avsnitt om identitet, identifiserer de ansatte seg med egen virksomhet. Østfold fylkeskommune oppleves til tross for dette, som en god arbeidsgiver (jf. undersøkelsene i egen organisasjon). Rektorene foretrekker likevel at lærerne identifiserer seg med egen skole og viser til at det er nødvendig at lojaliteten ligger her. Her kan man se

parallellen til Mintzberg (1983). Samtidig ser man at dersom en lærer er overbeskjeftiget, fanges vedkommende opp av ØFK som arbeidsgiver og kan få muligheten til å fortsette ved en annen videregående. Det er først i en slik setting at lærene føler tilhørighet til organisasjonen som helhet, i følge rektorene. Dette styrker bildet av en arbeidsgiver som verner om sine ansatte.

Rekrutteringskampanje versus hverdagshistorier

Rektorene i utvalget mener det ikke er behov for en felles rekrutteringskampanje for å tiltrekke seg lærere. Dette henger sammen med at de har liten tro på å bruke store ressurser på en kampanje med en forholdsvis kort varighet.

”Jeg tror det er den mykeste delen av omdømme, det som blir sagt på ”gata”, som kan påvirke rekrutteringen. Dette er det viktigste! Tilfeldige utsagn fra troverdige personer som sier at her er de ingen som slutter etc.” (Rektor 2)

Rektorene er derimot veldig opptatt å vise frem de videregående skolene gjennom de gode historiene. Hverdagshistoriene sier noe om å være ansatt i virksomhetene og viser til mangfoldet i fylkeskommunen. Historiene synliggjøres gjennom mediene i Østfold eller gjennom fylkeskommunens egne kanaler. Dette kan ses i sammenheng med Wæraas`s (2004) begrep selvpresentasjon. Det innebærer organisasjoner som viser seg frem basert på hvem de er, står for og tilbyr. Hverdagshistoriene skal i tillegg vise til virksomhetenes identitet, som representerer ulike sider av organisasjonen. Begrepet selvpresentasjon har som sagt stor betydning for virksomhetens identitet, og kan suppleres med kortsiktige reklamekampanjer/annonser (Røvik 2007) som påvirker det umiddelbare inntrykket til arbeidssøkende (jf. organisasjonens image). I følge Røvik bør det foreligge en ”oppskrift” for hvordan rekrutteringsbehovet skal presenteres. Dersom virksomhetene skal selge seg utad er det viktig at imaget ikke over- eller underkommuniseres. Dette bør baseres på hva virksomheten står for og ha utspring i ansattes erfaringer og opplevelse av egen organisasjon (2007). Virksomhetene skal fremstå som legitime, troverdige og attraktive å jobbe i. Rektorene oppfatter ikke en kampanje som et langsiktig arbeid med rekruttering, snarere et kortsiktig kommunikasjonsverktøy. Likevel skal man ikke undervurdere betydningen av en kampanje, som kan gi en positiv virkning gjennom en presentasjon av hva fylkeskommunen kan tilby (jf. Røvik 2007). Derimot, på bakgrunn av rektorenes uttalelser, samt funn i den kvantitative undersøkelsen, er det større sjanse for at en rekrutteringskampanje kunne vært en

løsning for ØFK som helhet. Dette for å vise mangfoldet i organisasjonen, snarere enn en kampanje for den enkelte virksomhet (eller virksomhetene sett under ett). Rektorene mener det er større sjanse for at potensielle lærere lytter til familie, venner eller tidligere medstudenter (jf. Bourdieu 1993). Dette vil igjen påvirke omdømmet.

Identitet, verdier og visjon

Organisasjoner kan ha flere identiteter (Wæraas 2004, Brønn og Ihlen 2009). Spørsmålet er da hva som er sentralt, unikt og varig ved Østfold fylkeskommune. Griper man denne innfallsvinkelen vil det få betydning for rekrutteringen til de videregående skolene, samt fylkeskommunen som helhet. Basert på funn i undersøkelsen er det verken nødvendig eller ønskelig å presentere fylkeskommune gjennom en felles identitet.

- *Skolens ledelse har ansvar for at visjon, mål og prioriteringer er førende for all ledelse og er kjent for alle ansatte.* (System for styring av videregående skoler 2010)

Samarbeid og god kommunikasjon i alle ledd er suksessfaktoren for at man skal bygge opp et godt omdømme (Fombrun 1996, Holtz 2004, Brønn og Ihlen 2009). Tydelige ledere, sterke fagmiljø og gode arbeidsmiljø er noen av omdømmefaktorene som påvirker arbeidet, basert på funn i den kvantitative undersøkelsen. Likeså er det viktig å presentere identitet som en sentral omdømmefaktor. Dette sier noen om hvordan en skole presenterer seg utad. Likeså viser det til det spillerommet fylkeskommunen gir sine virksomheter. Skal fylkeskommunen uavhengig av virksomhetenes behov og ønsker, strebe etter en felles organisasjonsidentitet? Som igjen vil kunne distansere de ansatte som følge av at de er mer tro mot egen virksomhet? Dette kan få betydning for hva ledere ønsker at de ansatte skal ta med seg ut av virksomheten, og sier noe om ledernes intensjoner og strategier (Fombrun 1996). Det kan være viktig å reflektere over hva som skal ligge i begrepet ledelseskommunikasjon. Hva kommuniserer lederne til sine ansatte? Ledelsen har et særskilt ansvar for å følge dette opp. De skal utvikle og kommunisere en visjon internt i virksomheten. De ansatte må ha tillit til ledelsen som igjen skal være myndig og samtidig motiverende. Dette er viktige elementer som kan trekkes inn i diskusjonen rundt virksomhetenes bevissthet rundt verdier, identitet og visjon (Fombrun og van Riel 2004). Ledernes visjoner for fremtiden er viktige, i følge Fombrun og van Riel. Det vil blant annet påvirke arbeidet med omdømme og rekruttering. På bakgrunn av intervjuene er det mulig å si at rektorene har ulik bevissthet til egen visjon. Det henger gjerne sammen med

at skolene er inne i ulike faser i forhold til arbeidet med omdømme og synlighet. Det er likevel vesentlig for lederne at skolen drives av en visjon som sier noe om hva skolen står for og hvor man vil med virksomheten. Når det kommer til bruken og synliggjøring av verdier og visjon er det viktig at det er forankret hos de ansatte (Fombrun 1996). Samtidig er det avgjørende at elevene gjøres kjent med hva skolen ønsker å kommunisere. I denne sammenheng trekker rektorene nok en gang frem viktigheten av elevene som ambassadører for skolens omdømme. Videre gir det utslag i forventningene ledelsen har til ansatte og ansatte til ledelsen. Herav også betydningen skolens identitet. Dette videreføres til elever og foresatte.

”Det vi tror på, det vi ønsker å tro på – det skal være godt forankret i tilbakemeldingen fra personalet. Det skal være prøvd blant de ansatte, i ledergruppen, blant de tillitsvalgte – ved at vi ender opp med noen kjerneverdier. Men, alle disse ordene blir utslitt til slutt. Det gjelder å uttrykke disse forventningene og følelsene, få frem det omdømmet man vil ha, uten å bruke begrepene” (Rektor 4)

Sitatet over oppsummerer i stor grad det rektorene legger i verdier og visjon. Det er det daglige arbeidet i virksomheten som skal bære skolens verdier og visjon. Dette vil, i følge rektorene, si noe om skolens potensial til å rekruttere lærere i årene fremover.

Nåtidens og fremtidens ideer er bakgrunn for Rørviks teorier (2007). Med et økt fokus på omdømmet og nye trender opplever rektorene at det daglige arbeidet stilles i skyggen av fancy og til tider ”innholdsløse” begrep. Skolelederne understreker viktigheten av arbeidet med skolens og de ansattes identitet når det kommer til hverdagshistoriene de ønsker å formidle. Implisitt sier rektorene at identitet er en av kjerneverdiene i virksomhetene. Identiteten til de ansatte sier noe om virksomheten, arbeids- og fagmiljøene. Dette blir viktig å kommunisere utad da det påvirker omdømmet til de videregående skolene. Lojalitet, legitimitet og identitet er også bærende for hva virksomhetene står for (jf. Wæraas 2004 og den kvalitative undersøkelsen).

”Identitet har betydning. For stoltheten din og følelsen din av hva skolen din står for, og det har en del av verdiene til skolen i seg.” (Rektor 3)

Verdiene må være til stede for at det skal foreligge en form for utvikling og bevisstgjøring av identiteten til de ansatte. Dette påvirker kommunikasjonen med eksterne interessenter. Identitet skal gi rom for en positiv opplevelse for ansatte i virksomheten, samt måten nytilsatte blir tatt imot. Lærerne og andre ansatte skal ha et personlig forhold til arbeidet som utøves og skolen man er en del av. Lærere som føler seg involvert og får albuerom til å utøve jobben sin, yter bedre i jobben sin (jf. yrkesstolthet og tydelige ledere). Noe som i neste ledd vil kunne påvirke rekrutteringen til skolene. Dette sier veldig mye om skolens identitet, skal man tro rektorene. Dette får belegg i den kvantitative undersøkelsen gjennom at identitet og nevnte omdømmefaktorer påvirker hvorvidt en skole tiltrekker seg ønsket og kvalifisert arbeidskraft. Utfordringen her er gjerne hva som blir uttalt på nasjonalt nivå.

Det å få lov til å jobbe på en skole, er noe av det flotteste man kan få lov til her i livet. Det er det viktigste som skjer her i Norge, selv om folk ikke skjønner det, hehehe. Det er det – uten skolen hva gjør man? Rekruttering til læreryrket legger grunnlaget for alt annet arbeid i samfunnet. Det er det departementet og statsråder har blitt flinkere til å si de siste årene.”
(Rektor 1)

Identitet, basert på rektorenes refleksjoner, gir grunnlag for å bygge skolens merkevare. En bevisst bruk av ulike virkemidler og en høy forståelse av betydningen av egen identitet bidrar til å påvirke omdømmet og rekruttering. Synlighet gjennom mediene, i samfunnet og gjennom fylkeskommunen oppleves som viktig i følge utvalget. Den enkelte virksomhet er ikke isolert fra omverdenen. Gjennom å bygge de positive erfaringene og elementene kan dette bidra til å danne bilder av virksomheter som attraktive arbeidsplasser. Dette krever likeledes en innsats fra de ansatte. Hatch og Schultz (2008) teorier om ”corporate” og ”organizational” identitet uttrykker noe av dette. Det må foreligge en synergieffekt mellom organisasjonsmessig og bedriftsmessig identitet for å fremheve fordelene. Branding legger gjerne grunnlaget for identiteten gjennom å gi et bilde av hva virksomheten står for og tilbyr. Det er verdt å merke seg, at begrepet ikke alltid brukes like bevisst. På den ene siden sier virksomhetens navn, symboler, erfaringer og kvalitet noe om hvem som er ansatt. Organisasjonens identitet, på den annen side, vil vokse frem gjennom de ansattes yrkesstolthet (jf. kvantitativ undersøkelse). Dette må kommuniseres internt og eksternt, samtidig som man må ha en strategi for de tilfellene der negative saker når overflaten. Det er umulig å lede en organisasjon i tro om at alt er rosenrødt (jf. intervjuene med rektorene). Derfor er det nødvendig å bygge opp et bilde av organisasjonen som oppleves som reelt både for ansatte og potensielle lærere.

4.6 Omdømmefaktorer

Hva ved omdømme påvirker rekruttering, er et spørsmål jeg har stilt rektorene. Jeg har sett på omdømmefaktorene i den kvantitative undersøkelsen og presentert noen av funnene under intervjurundene. Samtlige rektorer mener at omdømme påvirker rekrutteringen til de videregående skolene. Det er bred enighet om at lønn påvirker, og kan by på utfordringer for skoleledere som ønsker å rekruttere fra fagområder som i stor grad velger det private næringsliv og høyere lønn. På den annen side mener skolelederne at det er sterke fagmiljø og gode arbeidsmiljø, som har størst betydning for omdømme. Her er det viktig å presisere at jeg ikke har lagt frem funnene fra spørreundersøkelsen før rektorene har utalt seg om hva de mener påvirker omdømme og rekruttering. Dette for å unngå å legge føringer.

Gode arbeidsmiljø

På generelt grunnlag sier rektorene at virksomhetene har en del å hente i arbeidet med omdømme. Samtidig viser de til at skolens ledelse kan bli flinkere til å bruke egne ansatte til å kommunisere hva virksomhetene står for og kan tilby arbeidssøkende. Rektorene ser utfordringen med å informere de som er nye på arbeidsmarkedet. Dette arbeidet oppleves som enklere når det rekrutteres fra andre skoler i Østfold, som gjerne kjenner til undervisnings- og arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet spiller i følge rektorene en betydelig rolle gjennom at de ansatte opplever det som en god arbeidsplass. Dette kan bidra til å skape en positivitet rundt arbeidsplassen, og kan brukes til å rekruttere lærere (jf. Strand 2007). Funn i den kvantitative undersøkelsen viser at dårlig arbeidsmiljø truer omdømme til de videregående skolene. Da kan det ses på som positivt at flere av rektorene kan vise til gode arbeidsmiljøundersøkelser. Gode arbeidsmiljø er vesentlig for at ansatte skal føle tilhørighet (2007). Samtidig er det viktig at ledelsen har en strategi for å bygge opp under de positive jobbkravene, eksempelvis variasjon i arbeidsoppgaver, kontinuerlig læring og menneskelige relasjoner (Thorsrud og Emery 1970). Allerede nevnte strategier fra fylkeskommunen underbygger det, og er allerede en del av rektorenes ansvarsområde. Sentralt i arbeidet med gode arbeidsmiljø ligger også rektorenes ansvar med å korrigere atferd som påvirker miljøet i negativ retning (jf. fylkeskommunens ledelsesprinsipper 2010).

Sterke fagmiljø

Rektorene trekker frem sterke fagmiljø som en viktig omdømmefaktor. De mener at betydningen av fagmiljø påvirker både nyrekruttering og overføring av lærere ved overbemanning. I tillegg vises det til fylkeskommunens rekrutteringsstrategi om at sterke fagmiljø kan bidra til å tiltrekke seg lærere som søker faglig utvikling. Lederne viser til at ansattes identitet henger sammen med sterke fagmiljø. De to faktorene sier noe om virksomheten. Gjennom å tilby sterke fagmiljø vil man kunne rekruttere arbeidstakere ved å vise til en organisasjon som satser på kontinuerlig læring (jf. Thorsrud og Emery 1970). Da vil det, på bakgrunn av rektorenes refleksjoner, være mulig å tiltrekke seg arbeidskraft som også identifiserer seg med virksomhetens faglige tilbud og arbeid. Samtidig understreker rektorene viktigheten med å ikke forskjellsbehandle fagpersoner og fagmiljø. Noe som igjen kan påvirke rekrutteringen til et bestemt utdanningsprogram i negativ retning. Som ledere, mener rektorene at det er deres ansvar å ivareta den menneskelige kompetansen ved arbeidsplassen (jf. Martinsen 2010). Dette vil også kunne påvirke fagmiljøene. Det vil si at det er ønskelig at lærerne innehar kvalifikasjoner som kan underbygge sterke fagmiljø, samtidig som menneskelige egenskaper gjør dem rustet til å stå i jobben. Dersom rektorene forvalter sitt ansvar med å bruke de riktige virkemidlene for at medarbeiderne skal få utviklingsmuligheter (jf. fylkeskommunens ledelsesprinsipper 2010), kan det bidra til økt positivt omdømme.

"Det er de tunge fagmiljøene som tiltrekker lærere" (Rektor 4)

Lønn

"Målrettet bruk av lønn som virkemiddel lokalt vil styrke kommunesektoren i kampen om arbeidskraften. Lønn alene er ikke nok. Den må virke i samspill med andre deler av arbeidsgiverpolitikken, blant annet ledelse, fag- og kompetanseutvikling, arbeidsmiljø og trivsel." (Beholde og rekruttere! En strategi for arbeidskraft og rekruttering, KS 2009:20)

Den kvantitative undersøkelsen viser at lønn er en viktig omdømmefaktor, men sett i sammenheng med funnene er det andre faktorer som betyr mer. Som KS's strategi (2009) viser, er lønn som virkemiddel viktig. Dette kan likevel oppleves som en utfordring også for rektorene. På den annen side er rektorene enige om at skolens ledelse har et betydelig ansvar med å kommunisere andre goder som kan tiltrekke arbeidskraft. Lønn er på generelt grunnlag

en mindre konkurransefaktor i det offentlige, og det kan være en utfordring for rektorene å strekke lønnsutgiftene lengre enn det er budsjettert for. Der det er mulig, prøver rektorene å imøtekomme krav gjennom lønnsinnplassering. Her vil det kunne oppstå situasjoner der andre lærere opplever det som uheldig at ledelsen forskjellsbehandler gjennom lønnskjevheter. Det er likevel helhetspakken med å jobbe i videregående skoler som rektorene mener er viktig å markedsføre utad.

”Dersom man skal være lærer i det offentlige, vet man at det ikke er det feteste i verden”

(Rektor 1)

I forbindelse med lønn som omdømmefaktor, opplever rektorene at flertallet av ansatte ikke er interessert i lokale lønnsforhandlinger. For dem er det viktigere med et felles nasjonalt løft for sektoren. Rektorene mener det kan være mer riktig å løfte lønnsdiskusjonen opp på et høyere nivå (les: sentrale forhandlinger). De hentyder til et felles lønnsløft for lærere, snarere enn hva den enkelte kommune på egenhånd kan tilby. Rektorene legger til at det er i denne sammenheng at det blir ekstra viktig for skolene sammen med ansatte, å vise til helhetspakken de ønsker å markedsføre (jf. avsnittet over).

Tydelige ledere

Rektorene trekker frem viktigheten av å være synlige og tydelige ledere. Og mener at skolens ledelse også påvirker omdømmet til virksomheten på generelt grunnlag og i rekrutteringen av nye lærere. De legger vekt på å være til stede i møtet med nyansatte. Som ledere, skal de være tydelig og kommunisere hva de forventer av sine medarbeidere. I dette arbeidet, presiserer rektorene, skal det foreligge forventninger til hva som er godt og dårlig arbeid. På den annen side vektlegger rektorene at det er viktig å gå i dialog med ansatte. Det skal være takhøyde for faglige diskusjoner og tilrettelagt for gode arbeidsmiljø, i tillegg til at fylkeskommunens arbeidsgiverpolitikk og ledelsesprinsipper skal være tydelige kommunisert til de ansatte. Ikke minst ligger det mye ansvar hos den enkelte rektor ved at politiske vedtak og beslutninger skal følges, samtidig som man skal være en konstruktiv og engasjert leder for de ansatte (jf. fylkeskommunens ledelsesprinsipper 2010). Diskusjonen rundt tydelige ledere og verdier i skolen bringer frem tilfeller der ansatte til tider gjemmer seg bak ledelsen. Lederne opplever da ikke en god dialog med lærerne. Det oppleves som ansvarsfraskrivelse at medarbeiderne

ikke selv tar ansvar for hvordan de kan bidra til å påvirke hvordan skolen kan drives og hvilket verdigrunnlag som gjelder for virksomheten.

4.7 Den attraktive arbeidsgiver

Som et ledd i undersøkelsen har jeg tatt for meg hva som kjennetegner attraktive organisasjoner. Hva er det da ved attraktiviteten som påvirker omdømmet? Ved å ha et godt omdømme, vil man teoretisk sett fremstå som en mer attraktiv virksomhet. På den annen side oppstår eventuelle feller ved at organisasjonen pynter på imaget (Røvik 2007). Faren her blir da at man raskt vil miste de nyrekrutterte dersom hverdagen er annerledes enn det man er forespeilet på forhånd.

I HR Norges temahefte om *"Den attraktive arbeidsgiver"* (2005) rettes hovedfokuset på employer branding som *"betyr merkevarebygging av bedriften som arbeidsgivere"* (2005:3). Merkevarerbygging av organisasjoner blir stadig viktigere, og oppleves som et nødvendig virkemiddel for å få tilgang til kvalifisert arbeidskraft (2005). HR Norge viser til at dagens arbeidstakere, i større grad enn tidligere, har blitt mer kresne i valg av jobb og arbeidsgiver. Arbeidsgivers etiske retningslinjer og holdninger er like viktig som arbeidsoppgavene man skal utføre. Kultur og identitet har således stor innvirkning i om man takker ja til jobben. I den kvantitative undersøkelsen mener nærmere 80 prosent¹⁵ at tilbakemeldinger fra ledere er viktig for å kunne fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Ser man dette i sammenheng med hva som påvirker omdømmet mener 72 prosent at tydelige ledere er nødvendig for å rekruttere ansatte. Dette vil da få betydning for hvordan ledelsen legger arbeidsforholdene til rette og hvilket fokus de ønsker å ha for å bygge opp en virksomhet som tiltrekker seg arbeidstakere. Tydelig ledere og tilbakemeldinger er to faktorer i en rekke omdømmefaktorer (jf. tidligere punkt) som er av betydning for rekruttering. Faktorene brukes som en fellesnevner for å kunne bygge opp organisasjoner som samsvarer med de forventningene potensielle arbeidstakere har.

Hva kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver?

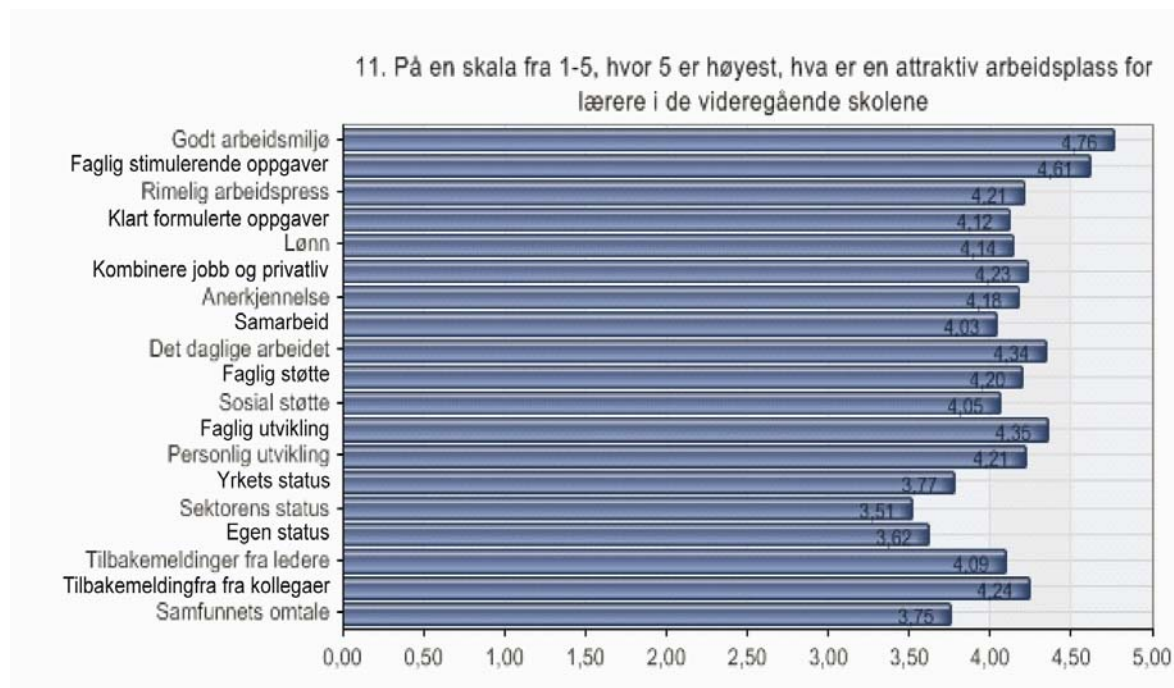
Hva kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver for lærere i de videregående skolene? Og hvilken betydning har det for omdømme og rekrutteringsprosessen? I den kvantitative undersøkelsen foreligger det funn som viser til hva utvalget mener er en attraktiv arbeidsgiver. Godt

¹⁵ Respondentene som svarte 4 eller 5 på verdiskalaen.

arbeidsmiljø, faglig stimulerende oppgaver og faglig utvikling er eksempler på slike faktorer. Dette går også igjen i omdømmefaktorene jeg har presentert. Samtidig ser man, basert på funnene, at det å være en attraktiv arbeidsgiver stiller krav til ledelsen. Og hva skal da være oppskriften til suksess? På den ene siden har det offentlige en utfordring med å skaffe seg nok arbeidskraft for fremtiden. I tillegg kan være fare for at de arbeidssøkende ikke er de best kvalifiserte (jf. intervju med rektorene). På den annen side ligger det et stort ansvar i å markedsføre seg, og ikke minst arbeide med å bygge opp en felles identitet i virksomheten (jf. intervju med rektorene). En virksomhet kan heller ikke fremstå som attraktiv dersom den ikke imøtekommer krav fra de arbeidssøkende. Dette kan ses i lys av corporate og employer branding (Hatch og Schultz 2008). Paradokset med branding og forfatternes bedriftsøkonomiske tilnærming (jf. Kvåle og Wæraas 2006) er at det skal fremgå av en helhetlig kommunikasjon og en felles identitet. Dette kan sies å være en illusjon, da arbeidet med en felles brand, basert på Hatch og Schultz teoretiske plattform, vil kunne møte utfordringer i form av organisasjoner som representerer ulike foretak og fagområder. Det er i en slik sammenheng, basert på min tankegang og funn i undersøkelsen, at det offentlige bør omfavne mulighetene og fordelene, snarere enn ulempene og andre ødeleggende faktorer. Som Wæraas sier *”hvorfør skal man tilstrebe å bygge opp det samme bildet av organisasjonen?”* (2005:103).

Begrepet attraktivitet har vokst frem som en parallell til omdømmet. Arbeidet med å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver har flere kommuner implementert som en viktig del av omdømmearbeidet (jf. omdømmeprosjektet til KS). I det ligger også arbeidet med å aktivt bruke ressurser i egen organisasjon til å forvalte egen attraktivitet. Da er det nærliggende å trekke frem de gode eksemplene og involvere ansatte for å vise frem de beste sidene ved virksomheten. Det samme gjelder for dem som har et mer frynsete rykte – det må stilles krav til en felles målforståelse. Et godt omdømme og en attraktivitet som arbeidsgiver er ikke ensbetydende med *”slik skal vi bli”*, men det krever innsats gjennom kontinuerlig arbeid. Det bør dannes en felles plattform for virksomheten ved å ta i bruk de riktige byggesteinene. Når det kommer til å være en attraktiv arbeidsgiver kan vi gå tilbake til teorikapittelet. Det sier nettopp noe om hvordan man bør arbeide. Diskusjonen rundt blant annet virksomhetens identitet tilsier også at det vil være ulike oppfatninger på bakgrunn av yrke, fagområde og arbeidsplass. Når det kommer til rekruttering av lærere til de videregående skolene i Østfold, viser grafen under til utvalgets opplevelse av hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsplass.

Hva er en attraktiv arbeidsplass for lærere?



Flere av faktorene i tabellen over, viser tilbake til omdømmefaktorene jeg har diskutert. Prosentvis er det mindre spredning her blant respondentene enn det er i grafene som omfattet omdømmefaktorene. Det kan henge sammen med at jeg har truffet målgruppen med de faktorene jeg har trukket frem, og at de samstemmer med utvalgets opplevelse av en attraktiv arbeidsgiver. På den annen side kan det oppleves som enklere å beskrive en attraktiv arbeidsgiver, snarere enn å identifisere hva ved omdømmet som påvirker rekruttering.

En kort presentasjon av de fem faktorene som scorer høyest på hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsplass viser at hele 78,2 prosent av utvalget svarer verdien 5 på **godt arbeidsmiljø**. Ingen av spørsmålene rundt omdømmefaktorer eller attraktivitet scorer så høyt og har så liten spredning som dette punktet. Ser man på negative omdømmefaktorer er det dårlig arbeidsmiljø som kommer lengst opp på listen. Basert på konteksten jeg gjennomfører undersøkelser i, er det mulig å si at dersom det ikke foreligger et godt arbeidsmiljø påvirker det både omdømmet og attraktiviteten til den enkelte virksomhet. Samtidig er det mulig å vise til at godt arbeidsmiljø er en nøkkelfaktor for å kunne prestere og føle tilfredsstillelse ved å være på jobb (jf. Thorsrud og Emery 1970). På verdiene 4 og 5 svarer henholdsvis 30,8 og 65,7 prosent at **faglig stimulerende oppgaver** er utslagsgivende for attraktiviteten. Dette kan henge sammen med omdømmefaktoren sterke fagmiljø (jf. kvantitativ undersøkelse, KS 2007 og ØFKs kompetansestrategi 2010) og viktigheten av en virksomhet som legger stort vekt på

kompetanseheving og gode fagmiljø. Noe som bør ses i lys av neste attraktivitetsfaktor som er **faglig utvikling**. Her svarer 40,8 og 48,3 prosent av respondentene henholdsvis 4 og 5 på skalaen. Det kjennetegner i stor grad utdanningssektoren (jr. artikler i Utdanningsnytt). Trekker man en parallell til omdømmefaktoren sterke fagmiljø omfatter det gjerne ansatte med en sterk yrkesstolthet og som setter egne arbeidsoppgaver høyt (jf. funn i den kvantitative undersøkelsen). De faglige oppgavene og utviklingen viser også til punktet om **det daglige arbeidet** som en annen faktor som kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver. Basert på tall hentet fra spørreundersøkelsen har 44,2 og 45,6 prosent svart henholdsvis 4 og 5 på verdiskalaen på dette punktet. Noe som kan henge sammen med at arbeidsoppgavene kan oppleves som givende og relevante for valg av yrke, og at det kan trekkes paralleller tilbake til omdømmefaktoren yrkesstolthet. Sistnevnte faktor kan si noe om ansattes forhold til arbeidsoppgaver og fagområde, samtidig som det kan vise til vedkommendes relasjoner til kollegaer. Interessant er det da at **tilbakemeldinger fra kollegaer** er den neste faktoren utvalget mener kjennetegner en attraktiv arbeidsplass. Henholdsvis 41,8 og 37,8 prosent svarer 4 og 5 på verdiskalaen.

Kort oppsummert faktorene som scorer høyest og som utvalget i den kvantitative undersøkelsen mener kjennetegner en attraktiv arbeidsplass, er;

- Godt arbeidsmiljø
- Faglig stimulerende oppgaver
- Faglig utvikling
- Det daglige arbeidet
- Tilbakemeldinger fra kollegaer

Ledere for attraktive virksomheter?

Basert på den kvantitative undersøkelsen er det mulig å si at det er en sammenheng mellom et godt omdømme og det å være en attraktiv arbeidsplass. Hva legger så lederne i å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver? Gjennom samtalene med rektorene, er det tydelig at de mener godt arbeidsmiljø sammen med den faglige ballasten legger mye av grunnlaget for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Dette vil igjen påvirke hvorvidt det er opplevd praksis ved den enkelte skole. Samtidig mener rektorene at skolens omdømme og hvordan virksomheten fremstilles utad er avhengig av hvordan ledelsen omtaler egen skole. Budskapet skal ha

mening, være forankret i virkeligheten og si noe om hva virksomheten kan tilby. Lederne jeg har intervjuet mener at det er viktig med endringsvilje, tydelig ledelse og styring, for å ivareta en god arbeidsplass også for nyansatte.

”Vi skal ta vare på ansatte, men ikke på bekostning av elevene. Noen nyrekrutterte opplever det slik. Unge, dyktige og brennende engasjerte lærere – de orker ikke være her med det de oppfatter som en veldig sidrumpet kultur og mangel på endringsvilje. Det er viktig å ta vare på ny og gammel kompetanse. (...) vi må ivareta en god arbeidsplass også for de nye.”
(Rektor 3)

En attraktiv arbeidsgiver tar vare på de ansatte, samtidig som det stilles krav. Det viser samtaleene rundt attraktivitet og omdømme. Samtidig vektlegger rektorene at attraktive arbeidsgivere er gode på å rekruttere og beholde ansatte. Lav turnover ved de videregående skolene, kan implisere det (jf. tall fra personalstaben og rektorene). Lønn kommer også inn som en faktor som påvirker attraktiviteten til virksomhetene. Rektorene sier selv at de møter utfordringer, ved at potensielle arbeidstakere velger privat sektor. Utvalget mener at det er det faglige spillerommet lærerne har i form av kontroll over egen jobb og friheten fagpersonene har til å utføre jobben sin, som bør være en bidragsyter for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Noe som fremgår som en sentral faktor, både i den kvantitative og kvalitative undersøkelsen.

”Og så har vi andre faktorer i det offentlige som å få tilfredsstilt faglige ambisjoner og arbeidsmiljø, det er vi veldig gode på i det offentlige, men det kan ikke slå lønn” (Rektor 2)

En god arbeidsgiverpolitikk bør bidra til å påvirke arbeidet med attraktivitet (KS 2007). Arbeidsgiver skal legge forholdene til rette for eksempelvis sterke fagmiljø, faglig utvikling og stimulerende oppgaver, og på den annen side følge lover og forskrifter (2007). Dette vil kunne medføre et skille mellom fylkeskommunen som arbeidsgiver og den enkelte virksomhet som arbeidsplass. Her skjer det en forandring i tankegangen også hos rektorene. Til tross for at lederne sier at de ønsker at lojaliteten hos de ansatte skal ligge til skolen, ser de også viktigheten av en arbeidsgiver som tilbyr ansatte andre arbeidsoppgaver eller annet arbeidssted ved overtallighet. Ikke minst i forhold til lønn og videre karrieremuligheter. Dette er et av arbeidsgiverforholdene som ØFK vil kunne profilere seg på. Med en sterk og kompetent personalstab i ryggen, tilbyr arbeidsgiver de ansatte et sikkerhetsnett. I følge

rektorene, bør det være et poeng i konkurransen med det private å vise til gode velferdstilbud, kompetansehevingstiltak, gode arbeidsmiljø og ryddige ansettelsesprosesser.

”En grunnleggende faktor er at ØFK har orden på alle sånne personalforhold. Folk blir korrekt behandlet, blir tatt vare på, tatt vare på slik det er rimelig å forvente.” (Rektor 1)

Begrensninger ved å promotere virksomhetene

Et annet moment som trekkes inn i diskusjonen rundt hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver, er begrensningen rektorene kan oppleve gjennom å promotere virksomheten utad. Dette henger gjerne sammen med at det foreligger en felles designhåndbok for fylkeskommunens virksomheter.

ØFK må gjerne gjøre alt organisasjonen kan for å løfte fokus på de videregående skolene som system, og Østfold fylkeskommune som arbeidsgiver og den bite der. Men, jeg vil ha frihet til å promotere egen skole, og det regner jeg med og håper at de andre rektorene også vil.” (Rektor 4)

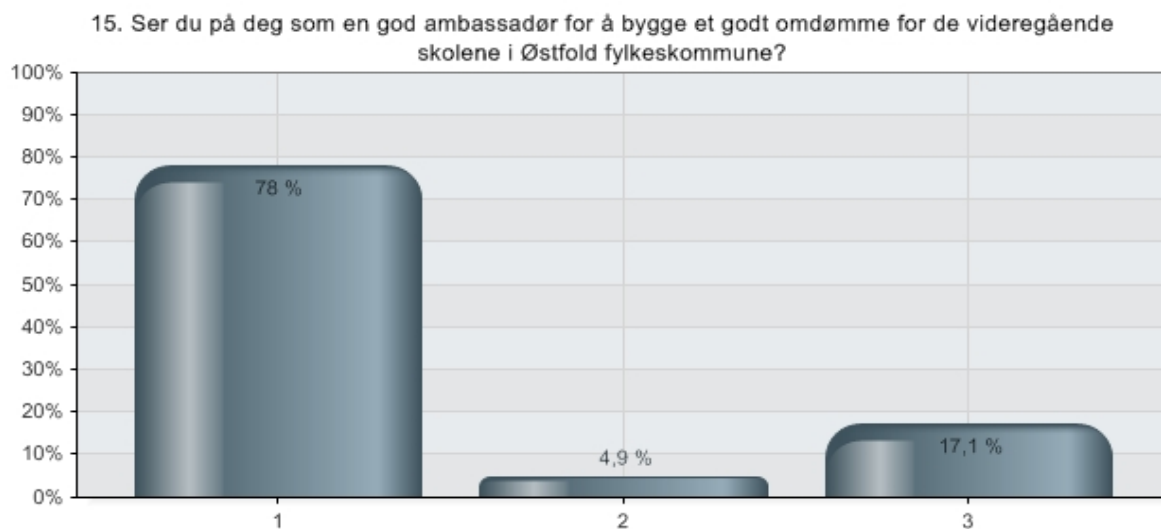
Sitatet over sier noe om dagens situasjon, og kan være viktig å ta med seg i arbeidet med omdømme og attraktivitet. Organisasjoner og dens visuelle utforming er av betydning når det kommer til logoer og navn, hvordan organisasjonen presenterer seg i annonser, etc. (Wæraas 2004). Dette har igjen betydning for hva organisasjonen står for og vil bli identifisert som. I en teoretisk sammenheng sier det noe om hvordan virksomhetene ønsker å fremstå. Det må rektorene tenke gjennom, før de avskriver seg eventuell tilhørighet til moderorganisasjonen. Omdømmefokuset i fylkeskommunen er ikke kun rettet mot den enkelte virksomhet, men gjelder for organisasjonen som helhet. Wæraas (2004) mener blant annet at bruken av navn og logo sier noe om forholdet til hovedorganisasjonen som igjen påvirker virksomhetenes identitet. Ved å trekke en parallell til fylkeskommunen vil man kunne si at organisasjonens identitet er basert på en støttet identitet gjennom en gjenkjennelsesfaktor til hovedorganisasjonen. Samtidig ser også rektorene at fylkeskommunen ønsker å fronte seg gjennom trykksaker og annonser ved at produktene gjenkjenner arbeidsgiver. De siste årene har man likevel sett en utvikling i trykksakene som gis ut ved enkelte skoler. Virksomhetene har fått større frihet til å utvikle eget design og konsept, selv om det ikke alltid oppleves slik for rektorene i utvalget. Ser man på den enkelte skoleleders behov og hva de uttaler, er det forståelig at man ønsker å vise frem egen virksomhet og ikke fremstå, som det de beskriver,

som fylkeskommunal og byråkratisk. En organisasjon kan ha flere identiteter (Wæraas 2004, Brønn og Ihlen 2009) og det vil også kunne la seg komme til uttrykk gjennom ulike design. Dette er en omfattende og prinsipiell diskusjon som avhandlingen vil avgrense seg fra å utdype. Det er likevel viktig å merke seg hvilken hemske dette bli, dersom arbeidsgiver ikke velger å vise mangfoldet, snarere å tvinge frem en felles form, uten tilhørighet fra noen. På den annen side er det ønskelig for fylkeskommunen at fylkeslogoen følger trykksakene. Det har sammenheng med hva man presenterer utad for potensielle søkere – virksomheten er en del av ØFK og skolen tilbyr tjenester som del av det overordnede fylkeskommunale tilbudet.

4.8 Ansatte som ambassadører

Østfold fylkeskommune ved de videregående skolene har et stort potensiale gjennom å bevisst bruke ansatte i arbeidet med å rekruttere nye lærere. Dersom tallene fra spørreundersøkelsen viser et reelt bilde av hvordan ansatte forholder seg til egen virksomhet, kan det foreligge en stor omdømmekapital og ressurser blant lærerne. 78 prosent av respondentene ser på seg selv som gode ambassadører for skolene.

Ansatte som ambassadør for de videregående skolene



Alternativer	Prosent
1. Ja	78 %
2. Nei	4,9 %
3. Vet ikke	17,1 %
Total	100 %

Bourdieu's teorier (1993) om hvordan relasjoner og nettverk kan bidra til å påvirke rekrutteringsprosesser, kan få innvirkning basert på funnene i tabellen over. Det finnes kunnskap om og kjennskap til egen virksomhet i ansattgruppen som kan bidra til å bygge relasjoner til potensielle arbeidstakere. Dette krever ledere som tenker rekruttering og omdømme i et utvidet perspektiv. Det vil si at rektorene på en strategisk måte benytter seg av den menneskelige kapitalen. I følge lederne jeg har intervjuet er det viktig at alle er ambassadører for arbeidsplassen sin. De ansatte er en viktig ressurs for å forvalte omdømmet. Ansatte har kjennskap til hva som gjøres i organisasjon, og kan uttale seg om både arbeidsmiljø, fagmiljø, ledere og oppgaver. Det er da viktig at ansatte er seg bevisst at de også representerer skolen utad og at de kan påvirke omdømme og attraktiviteten i betydelig grad.

”Jeg tror ikke at mange er seg selv bevisst hva det betyr for omdømme at de er ambassadører for skolen. Men, vi kan bli flinkere til å bruke dem enda mer bevisst.” (Rektor 3)

Når det kommer til ansatte som ambassadører for omdømmet, har rektorene erfaringer med ansatte som er særlig bevisst på hvem de representerer og i hvilke fora de tar opp eventuelle negative saker. Dette er ikke minst et viktig prinsipp for omdømmehåndtering, at man har arenaer å ta opp konflikter og uoverensstemmelser (Brønn og Ihlen 2008).

”De er profesjonelle, for de vet helt sikker om noe som er kritikkverdig i en så stor organisasjon som vår. Men, de drar ikke ut på bygda og forteller om det. De peker på det som er bra ute. Dette har vi systematiske møter om, for å sikre denne positiviteten.” (Rektor 2)

”Betydningen av hvordan en lærer skjøtter jobben sin er enorm” (Rektor 1)

Det er en forholdsvis høy bevissthet blant rektorene om at de ansatte skal vite hva som er konsekvensene av å sette skolen i et dårlig lys. Derfor er det i særlig grad nødvendig å benytte seg av positive ambassadører i prosessen med å rekruttere fremtidige lærere. Da er det utslagsgivende å ha en dialog om hvordan medarbeidere bør fronte egen virksomhet. Funn fra den kvantitative undersøkelsen viser at respondentene mener at det er lederne som har ansvaret for rekrutteringsprosessen, mens ansatte er den viktigste aktøren for å kommunisere omdømmet i og rundt virksomheten. Dette bør lederne ta høyde for, gjennom å se verdien av skolenes omdømmekapital (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009).

Omdømmekapital

Omdømmekapitalen påvirkes i stor grad av hvor positiv omtale organisasjoner får (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009). Dette kan påvirke hvorvidt arbeidssøkende velger en virksomhet fremfor en annen. Det krever ikke minst at lederne har en strategisk tilnærming til omdømme. En fremgangsmåte er å stille spørsmålet hvorvidt man vil anbefale egen virksomhet til bekjente (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009, Wæraas 2004). Med en score på 4,19 ønsker respondentene i den kvantitative undersøkelsen å anbefale egen arbeidsplass. Henholdsvis 36,4 og 45,6 prosent av respondentene svarer 4 og 5 på verdiskalaen Dette er et forholdsvis høyt tall, som kan være av betydning for arbeidet med virksomhetenes omdømmekapital og rekrutteringsarbeid. Dette på grunnlag av at ansatte oppleves som virksomhetens ansikt utad (jf. den kvantitative undersøkelsen).

”To ”manage” reputation is to insist on building closer ties between staff groups and to exploit the latent commonalities of interest that they share” (Fombrun 1996:10)

Fombrun (1996) mener at omdømmekapital påvirkes av hvorvidt organisasjoner tar ansvar, er troverdige, tillitsfulle og til å stole på. Dette vil være av betydning for hvordan man forvalter eget omdømme. Omdømmekapitalen øker dersom omtalen av organisasjonen er positiv og eksempelvis viser at kompetanse verdsettes høyt. Dette viser funn både i den kvantitative og kvalitative undersøkelsen. På den annen side kan omdømmekapitalen også vise til det offentlige status (1996). Likevel ser man i den kvantitative undersøkelsen at respondentene mener at de nevnte omdømmefaktorene er viktigere for rekrutteringen enn statusen som en offentlig og byråkratisk organisasjon.

Betydningen av kommunikasjon

Fombrun og van Riel (2007) tar utgangspunkt i kommunikasjon på tre nivåer: *primærnivå* basert på egne erfaringer, *sekundernivået* i lys av bekjente og venners beskrivelse av organisasjonen og *tertiærnivå* på bakgrunn av medieomtale, annonser og annen publisitet. Den største påvirkningskraften på omdømmet tar utgangspunkt i egne erfaringer med organisasjonen. Det viser også teorier om image (jf. Røvik 2007 og Goffmann i Aakvaag 2008) og hvordan det igjen påvirker valget til en arbeidssøkende. Fombrun og van Riel (2004) mener at det er hva de ansatte kommuniserer som er utgangspunktet for virksomhetens omdømme og, i denne konteksten, muligheten for å rekruttere ønsket og kompetent arbeidskraft.

Det er relevant å trekke inn virksomhetskommunikasjon og hvordan det kan bidra til å gi et attraktivt image av organisasjonen overfor arbeidssøkende. Fombrun og van Riel (2007) legger derfor vekt på at det ikke er mulig å skille mellom intern og ekstern kommunikasjon i en slik sammenheng, da det skal eksistere en synergieffekt mellom de to. Kommunikasjon på et strategisk nivå tegner et bilde av ledernes ansvar og hvordan de bør bruke medarbeiderne sine som relasjonsbyggere i rekrutteringen av lærere. Brønn og Ihlen viser til bruken av *"boundary spanners"* (2009:185) på bakgrunn av ansatte med god kapasitet og kommunikasjonsevne som kan bygge relasjoner i omgivelsene (jf. Bourdieu 1993). Dette er en interessant parallell til rektorenes kommentarer om å bruke ansatte som ambassadører.

5. Om å balansere omdømme og identitet

Hvordan kan en organisasjon som Østfold fylkeskommune lære seg verdien av et godt navn og rykte? Er det nødvendig å bruke omdømmebegrepet bevisst i et slikt arbeid? Eller er det nok å rette fokus på identitet, image og kommunikasjon som byggesteiner for arbeidet med å gjøre organisasjonen mer attraktiv? Skal langsiktige strategier og omdømmearbeid legge føringer for sentraladministrasjonen og den enkelte virksomhet? En del organisasjoner jobber ut i fra begrepet omdømmestyring. Ser man på ØFK og det jeg har vist til tidligere som en kultur preget av oss og dem, kan organisasjonen i et eventuelt videre arbeid med omdømmet fokusere på omdømmeutvikling, snarere enn styring. Sistnevnte begrep kan lett virke befalende. Skal man løfte en organisasjon til et annet nivå, må man ikke presse begreper nedover hodene på de ansatte. Utviklingsarbeid tar tid. Ved å bruke tid kan det medføre en mer positiv holdning i organisasjonen. Det kan være nødvendig for å løfte fylkeskommunen og virksomhetene opp på nivå der arbeidsplassene oppleves som attraktive. Innimellom kunne man trenge et kompass, der nålen viste direkte på retningen man skulle gå for å sikre seg arbeidskraft for fremtiden. I intervjuene med rektorene er det en underliggende enighet om at det ikke er selve rekrutteringsprosessen som er utfordringen. Snarere handler det om hvordan de skal få sikre seg og tiltrekke de dyktigste og mest kvalifiserte lærerne til den aktuelle stillingen. Det finnes søkere til stillingene, men det betyr ikke at kompetansen er på det nivået virksomhetene ser for seg. Søkergrunnlaget til stillingene er som innledningsvis nevnt, dårligere enn på flere år. For rektorene er utfordringen hvordan de skal øke søkermassen til den enkelte virksomhet.

Rekruttering til de videregående skolene kan oppleves som en lederutfordring. En utfordring både for rektorenes ledergruppe og den enkelte fagleder. Den enkelte fagavdeling innehar den faglige ballasten, som en rektor nødvendigvis ikke har. Med det overordnede strategiske og faglige ansvaret, har rektor en posisjon i den enkelte virksomhet som medfører en delegering også av rekrutteringsprosessen. Det vil bety at den enkelte rektor er til dels avhengig av dyktige medarbeidere som kan bidra i prosessen med å øke tilstrømmen av lærere, og en arbeidsgiver som tilbyr gode lederprinsipper og verktøy for å imøtekomme fremtidens behov for pedagogisk personell. Noe som igjen kan bety økt arbeid med å synliggjøre virksomhetens omdømme og attraktivitet. Det bør foreligge konkrete planer for det videre rekrutteringsarbeidet i virksomhetene. Til tross for at det foreligger en rekrutteringsstrategi for fylkeskommunen, etterlyser rektorene i utvalget en mer konkretisert plan for den enkelte

virksomhetsområde. Øyvind Lund Martinsen (2010) sier at menneskelig kompetanse har fått et stadig større fokus og ikke lenger bare er et hovedanliggende for personalavdelinger. Det er i økende grad blitt et strategisk ansvar for den enkelte leder. Det er virksomhetens leder som skal sørge for at de ansatte innehar den kompetansen som skal til for å nå organisasjonens overordnede mål. Jeg vil trekke inn et sitat jeg har brukt tidligere; *”Konsekvensene av denne tenkningen er at lederne ikke bare bør ha kunnskaper om strategi og markedsforhold, men også om hva som ligger i begrepet kompetanse, og hvordan man kan påvirke bruken av menneskers kompetanse for å mestre oppgavene i organisasjonen.”* (Martinsen 2010:209).

Nøkkelen til en attraktiv videregående skole bør være ansatte som mestrer oppgavene virksomheten skal utføre, samt at den innfrir arbeidssøkendes forventninger til et dynamisk og faglig arbeidsmiljø. I samtalen med rektorene er det dette de mener er den største utfordringen. *Hvordan skaffe kompetansen som utfører den beste jobben?*

5.1 Hvordan balansere?

Da jeg begynte på arbeidet med masteravhandlingen var hovedfokuset rettet mot hva ved omdømme og hvilke faktorer som påvirker rekrutteringen av lærere til de videregående skolene i Østfold. Etter hvert som jeg har jobbet med både teorien og empirien ser jeg at det handler i større grad om å balansere omdømme og identitet. I det legger jeg at Østfold fylkeskommune er en mangfoldig organisasjon med ulike virksomheter og fagområder. Det som påvirker omdømme i en del av organisasjonen er ikke nødvendigvis sammenfallende med en annen. Dette til tross for at den gylne balansen mellom identitet og omdømme gjør seg gjeldende for samtlige deler av organisasjonen. Noe som igjen påvirker hvorvidt fylkeskommunen oppfattes som en attraktiv arbeidsgiver. Jeg har fått avdekket at den enkelte rektor har ulike behov og virkemidler når det kommer til rekruttering. Det er en forutsetning at skoleeier, gjennom sine styringsdialoger, skal veilede og legge føringer for hvilken retning opplæringstilbudet i Østfold fylkeskommune skal gå. Hvilke faktorer som påvirker omdømme og hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver viser den kvantitative og kvalitative undersøkelsen. Dette kan ses på som generelle omdømmefaktorer for de videregående skolene i Østfold fylkeskommune. Likevel er det virkemidlene for å nå målet som er ulike hos den enkelte rektor. Når jeg legger vekt på en balanse mellom omdømme og identitet, er det nettopp identiteten hos den enkelte leder og lærer ved en videregående skole som er av betydning, ikke hovedarbeidsgiveren Østfold fylkeskommune. Dette er ikke nødvendigvis noe som bør oppfattes som negativt for moderorganisasjonen. Det kan være en styrke som

Wæraas viser til; å ha *"et sett av sprikende verdier som fanger opp virksomhetens mangfold, men som antas å føre til at man utad blir oppfattet som tvetydig og med en uklar identitet"* (2005:100). Nettopp det at det offentlige må dyrke frem forskjellene slik at den enkelte videregående skole tiltrekker seg den arbeidskraften virksomheten behøver for fremtiden, påvirker bildet utad. Basert på funn i undersøkelsen og teori fraskriver det ikke muligheten til Østfold fylkeskommune å kunne ha flere ulike identiteter side om side. Det vil kunne oppleves som motstridende når det kommer til merkevarebygging. For en offentlig organisasjon som Østfold fylkeskommune kan det være en vanskelig oppgave å representere 2500 ansatte gjennom en felles identitet – og er det egentlig ønskelig? Flere identiteter trenger ikke å bety en uklar identitet for hovedorganisasjonen. Det kan snarere bety at fylkeskommunen har forstått viktigheten med å fremheve forskjellene og imøtekomme behovene og ønskene til potensielle arbeidstakere.

Å bygge en felles identitet for Østfold fylkeskommune er ikke hensiktsmessig, dersom man ser på resultatet fra den kvantitative undersøkelsen eller lytter til rektorenes behov og ønsker. Det viktigste arbeidet med å skape en felles identitet starter blant de ansatte og er forbeholdt den enkelte virksomhet – gjerne gjennom en tydelig virksomhetskommunikasjon. Det er mulig å basere arbeidet med en virksomhetsidentitet på et samarbeid mellom ledelsen og de ansatte gjennom en god medarbeiderkommunikasjon. I flere tilfeller ser man ledere som snakker forbi sine ansatte og ikke ivaretar deres interesser med å forme en virksomhet med et godt omdømme som er attraktiv for nåværende og fremtidige ansatte. Dersom man skal treffe målgruppen man ønsker å rekruttere fra, kan det være hensiktsmessig for ledere å lytte til ansatte og trekke frem de gode eksemplene. Det ser man blant annet gjennom effekten av å bruke ansatte som brobyggere og nettverksbyggere.

Ser man på Østfold fylkeskommune som hovedorganisasjon fremstår det som viktigere å bygge opp om de positive trekkene som definerer en attraktiv arbeidsgiver, enn å fokusere på en helhetlig felles identitet. I en offentlig organisasjon som ikke selger et bestemt produkt eller tjeneste, kan det være et alternativ at man i større grad dyrker forskjellene og det unike med de ulike virksomhetene. For ØFK er det på den annen side kanskje viktige å være en stødig arbeidsgiver som legger forholdene til rette for virksomheter med sterke fagmiljø, gi rom for faglig utvikling og kompetanseheving og forebygge gode arbeidsmiljø. At moderorganisasjonen følger opp virksomhetsledere og gir dem riktige verktøy og prinsipper til å videreføre og utvikle arbeidet med omdømmet og rekruttering, vil kunne være vel så

viktig som å strebe etter en ”falsk” helhetlig tankegang. En fylkeskommunal organisasjon vil kunne hevde seg utad i større grad ved å dyrke forskjellene og fremheve det som skiller ”oss” fra de andre. Samtidig kan det være mer formålstjenelig å kommunisere de gode historiene gjennom å skape et bredere bilde og vise til det positive mangfoldet som finnes og sette et ekstra trykk på å formidle dette gjennom ulike kanaler.

ØFK er i startgropen av et massivt omdømmearbeid, og det kan da være nødvendig å sette søkelyset på *”hvem vi ønsker å være attraktive for, og (ha) kjennskap til disse gruppene.”* (jf. fylkeskommunens rekrutteringsstrategi 2009:5). Da kan det være viktig i arbeidet med å identifisere potensielle arbeidstakere, å møte dem på deres premisser. Dette arbeidet vil den enkelte virksomhet kunne ha ansvaret for selv. Noe som igjen kan bety at virksomhetene kan konsentrere seg om den enkelte yrkesgruppe, og skreddersy rekrutteringspakker som henvender seg til direkte til dem. Gjerne med bistand fra sentraladministrasjonen. I arbeidet med identitet kan det være nødvendig å skille mellom *organisasjonsidentitet* og *virksomhetsidentitet*. Organisasjonsidentiteten bør vise til fylkeskommunens profil som arbeidsgiver, og hva organisasjonen på et overordnet nivå kan tilby. Dette vil kunne vise til en organisasjonsidentitet basert på en attraktiv arbeidsgiver som tilbyr et sikkerhetsnett for sine medarbeidere. En organisasjon som fremhever sine positive satsningsområder som for eksempel kompetanseheving, velferdstilbud, karrieremuligheter etc. Da ville fylkeskommunen kunne fremstå som en arbeidsgiver med et fokus på grunnleggende faktorer som gode personalforhold og arbeidsmiljø som legger til rette for sine ansatte. Identiteten til den enkelte virksomhet kan da videreutvikles på bakgrunn av hva lærerne oppfatter som relevant for sin arbeidsplass. Hva er det de ansatte signaliserer i form av ”hvem er vi” og ”hvor vil vi med vår videregående skole”? Hva vil det si å være ansatt ved vår virksomhet?

Både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen sier noe om Østfold fylkeskommune som arbeidsgiver; at organisasjonen er en attraktiv arbeidsgiver gjennom å følge lovverket i ansettelsesprosesser, samt ta vare på, videreutvikle og kompetanseheve arbeidstakere. Da vil det også være mulig å implementere i organisasjonen, virksomheter som dyrker frem sin egen identitet og som samtidig kan beholde de beste egenskapene til moderorganisasjonen.

”Siden det å være en merkevare først og fremst henger sammen med omgivelsenes mentale bilde av organisasjonen, er det ikke noe i veien for at bildene er forskjellige i forskjellige deler av omgivelsene, så lenge de er sterke og positive” (Wæraas 2005:105).

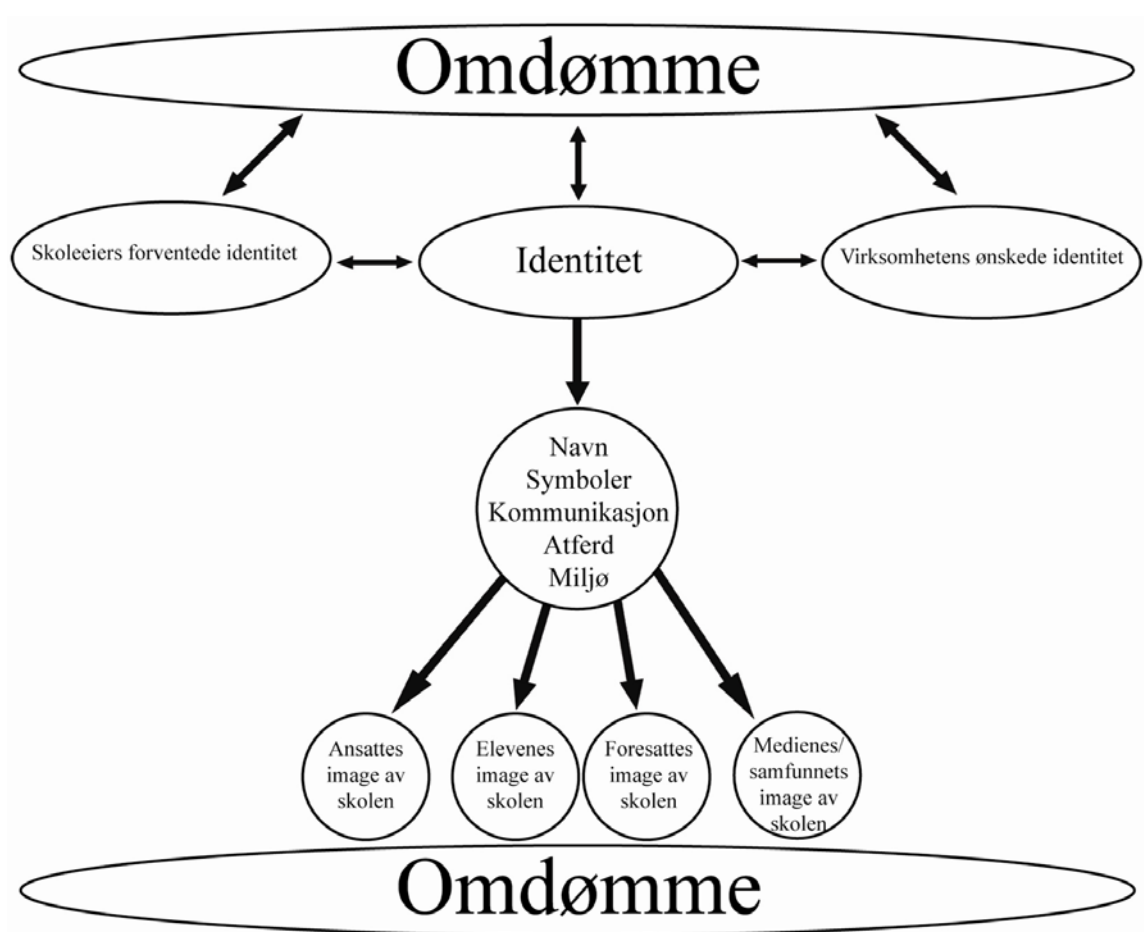
I tiden fremover kan det være viktig for Østfold fylkeskommune å ta vare på det mangfoldet som finnes i organisasjonen. Arbeidsgiver og virksomhetene vil kunne utvikle en felles forståelse for hvordan organisasjonen ønsker å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Ikke minst vil man dra nytte av de erfaringer andre kommuner har gjort seg gjennom sitt arbeid med omdømme og attraktivitet. Samtidig vil organisasjonen kunne dra nytte av å høre på behovet til rektorene når det kommer til å knytte til seg kontakter og samarbeidspartnere ved ulike utdanningsinstitusjoner. Dette kan bidra til å legge til rette for at studenter og ferdigutdannede får prøve seg innenfor en bransje de ikke nødvendigvis ville valgt. Da vil det være mulig å presentere en organisasjon med heterogene og mangfoldige virksomheter der de ansatte blir ivaretatt og får muligheter til å utvikle seg både faglig og menneskelig.

5.2 Jakten på det gode omdømmet

I jakten på det gode omdømme har jeg erfart at for en organisasjon som Østfold fylkeskommune er det viktig å balansere omdømmet og identiteten til den enkelte virksomhet. I modellen under har jeg forsøkt å vise til de erfaringene jeg har gjort med tanke på hvordan omdømme påvirkes og påvirker.

Hvordan påvirker omdømme?

– om å balansere omdømme og identitet



Fritt tolket etter Fombruns identitetsmodell (1996).

Etter hvert som jeg har jobbet med avhandlingen ser jeg at det bildet som skapes av organisasjoner, enten internt eller eksternt, er av betydning for omdømme og attraktivitet. Jeg mener at omdømme legger grunnlaget for en organisasjons eller virksomhets identitet. I så måte kan omdømme defineres som en tilstedeværende faktor i alt som gjøres rundt, i og utenfor organisasjonen. Det forsøker jeg å vise til blant annet i modellen over. Samtidig som virksomhetene arbeider nokså bevisst med egen identitet, opplever jeg at det foreligger en forventning fra skoleeier for hvordan virksomhetene skal fremstå. Dette kan igjen henge sammen med at det har vært en forventning i det offentlige generelt om en helhetstankegang i organisasjonene, som ikke nødvendigvis samsvarer med realiteten. Man har i større grad arbeidet for en felles identitet, snarere enn å ha sett på hvilke muligheter som foreligger

gjennom å dyrke forskjellene. Utgangspunktet til Fombrun (1996) var å vise forholdet mellom organisasjonens identitet og dens navn, image og omdømme.

”Corporate identity describes the set of values and principles employees and managers associate with a company. Whether widely shared or not, a corporate identity captures the commonly understood features that employees themselves use to characterize how a company approaches to the work it does (...), (Fombrun 1996:36).

Rektorene har en bevissthet rundt begrepet omdømme ved at det er en del av hverdagen enten gjennom strategier eller hverdagshistorier. Dette har betydning for virksomhetene, enten det er uttalt internt, eksternt eller ”kun” fungerer som en del av identiteten – hvordan er vi, hvordan vil vi oppfatte oss selv og hvordan oppleves vi utad? Det er flere sider ved arbeidet som gjøres i den enkelte virksomhet som påvirker omdømmebyggingen. Samtidig viser den kvantitative undersøkelsen til en rekke omdømmefaktorer som har betydning for rekrutteringen til virksomhetene, hvorvidt skolene er attraktive arbeidsplasser og faktorer som påvirker virksomhetsidentiteten.

Skal vi se på Østfold fylkeskommune som arbeidsgiver for de ansatte ved de videregående skolene, er det viktig å ta høyde for at det vil forekomme ulike oppfatninger av hva man legger i omdømme og identitet. Noen vil oppleve arbeidet som intetsigende og lite hensiktsmessig. Dette vil igjen kunne påvirke rekrutteringsprosessene. Mest formålstjenlig er det for ØFK å danne en overordnende rekrutteringsplattform som viser til hva organisasjonen kan tilby som arbeidsgiver, samt vise til de ulike arbeidsområdene som finnes i fylkeskommunen. Dette vil da omfatte at man tar tak i diversiteten som finnes i virksomhetene, samt man etablerer en plattform på bakgrunn av mangfoldet.

Det er allerede forankret i organisasjonen at det er den enkelte virksomhet som har ansvaret for rekrutteringen. Den enkelte videregående skole skal drive rekrutteringsprosessen, noe som gjøres på grunnlag av hva den enkelte skole kan tilby. Basisen kan være en felles forståelse mellom ledelsen og de ansatte ved virksomheten – hva er en mulig *selvpresentasjon*? (jf. Wæraas 2004). I så måte kan det være viktig for ØFK å ha en felles forankring i forhold til hva organisasjonen kan tilby som arbeidsgiver – med fokus på hvorfor nettopp du skal jobbe for vår organisasjon. Dernest kan det være av betydning at det er den enkelte virksomhet som profilerer sin virksomhet utad. Da kommer vi tilbake til det Wæraas har vist til, at man faktisk

bør velge å vise et bilde av mangfoldet. Ofte vil man oppleve at en organisasjon starter omdømmebyggingen på ”toppen” og skaper et bilde av organisasjonen som ikke gjenspeiler de ansattes opplevelse. De videregående skolene kan derfor profilere seg på ulike måter. Dessuten vil det være vanskelig å si at man identifiserer seg med en annen skole dersom man ikke kjenner kulturen, miljøet eller virksomhetsidentiteten.

I det videre omdømmearbeidet i Østfold fylkeskommunen er det mulig å gå bort fra fokuset på at den er en kompleks organisasjon. Kompleks er ikke nødvendigvis positivt sidestilt til begrepet mangfold. Det kan i større grad medføre at organisasjonen fremstår som attraktiv og mindre byråkratisk og tungrodd. Dette vil kunne være mulig gjennom å fremheve forskjellene og mangfoldet og se hvilke muligheter det gir. Målet med å ha et godt omdømme og samtidig være en attraktiv arbeidsgiver, kan være å ha virksomheter og en sentraladministrasjon med egne identiteter som appellerer til de faggruppene man ønsker å rekruttere. Gjennom det arbeidet kan Østfold fylkeskommune bidra til:

- Å danne en plattform for god arbeidsgiverpolitikk,
- Og på bakgrunn av det bidra til attraktivitet
- Bidra med gode rekrutteringsverktøy til virksomhetene
- Skape rom for variasjon, ulikhet og virksomhetsidentitet
- En overordnet kommunikasjonsstrategi – implementert i ledelsesprinsippene

Omdømme er på mange måter inn i tiden. Det er et motebegrep og en karusell flere offentlige organisasjoner har valgt å hoppe på. Og det kan til tider oppleves som en siste krampetrekning i kampen om det gode ryktet. Samtidig er det et begrep som i seg selv ikke kan gi fasiten på hva som er riktig for den aktuelle organisasjonen. Å bygge opp et godt omdømme tar tid. Det krever langsiktig arbeid og det handler i stor grad om å fremheve forskjellene og mangfoldet. I en tid der rekruttering av pedagogisk personell i både grunnskolen og de videregående skolene har fått spalteplass og sendetid i mediene, har flere organisasjoner blitt mer bevisste i sin strategi om å snu det om til noe positivt. Gjennom å trekke frem de gode eksemplene på hva som gjør en offentlig organisasjon eller virksomhet til en attraktiv arbeidsplass.

Motivet for Østfold fylkeskommune er å rekruttere flere ansatte til de videregående skolene. Hvordan skal så organisasjonen rekruttere lærere? Jeg har presentert hvilke omdømmefaktorer

som påvirker rekrutteringsprosessen til de videregående skolene i Østfold, og hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsgiver. Ved Universitet i Stavanger fikk studentene fra høsten 2010 muligheten til å ta en ren lektorutdannelse, noe som i følge universitet vil kunne bidra til å høyne rekrutteringen til de videregående skolene. Er dette noe man ser et behov for også i Østfold? Samtidig viser både Lektorlaget og Utdanningsforbundet til en rekke faktorer som må til for å få den arbeidskraften skolene trenger i fremtiden. "Kampen" har hardnet til for å rekruttere til sin fylkeskommune. Er det da viktig for den enkelte organisasjon å bevisstgjøre fokuset på omdømmebyggingen? Ja, til dels for å følge trenden i offentlig sektor. Samtidig er KS klare i sine strategier om hvilke ressurser kommunene bør legge ned i arbeidet med omdømme og attraktivitet. Nei, til dels for at arbeidet ligger i å presentere hverdagshistoriene og fremheve virksomhetsidentiteten til den enkelte skole. I bunn og grunn handler det da om å finne en balanse mellom omdømme og identitet for å kunne skille seg ut i mengden og samtidig tilby fremtidige lærere en attraktiv og trygg arbeidsplass.

Er det fokuset på omdømme eller det å fremstå som og samtidig være en attraktiv arbeidsgiver som er av størst betydning? Et positivt omdømme vil også kunne bidra til å øke organisasjonens og virksomhetenes attraktivitet. Mye av dette arbeidet vil først gjøre seg gjeldende, når man retter fokuset på hverdagshistoriene. En annen forutsetning for å kunne lykkes som arbeidsgiver og skoleleder er å bruke ansatte bevisst som brobyggere og ansikt utad som ambassadører for egen arbeidsplass.

Litteratur og andre kilder

- Bourdieu, Pierre (1993). *Kultursociologiska texter. I urval av Donald Broady och Mikael Palme*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokörlag Symposion AB
- Brønn, Peggy Simcic og Øyvind Ihlen (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Brunsson, Nils (2006). *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. København: Copenhagen Business School Press, Liber, Universitetsforlaget.
- Creswell, John W. (2003). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Fombrun, Charles J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Fombrun, Charles og van Riel, Cees B.M. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. London: Routledge.
- Fombrun, Charles og van Riel, Cees B.M. (2004). *Fame & fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upple Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Grønmo, Sigmund (1996). *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen*, kapittel hentet fra Harriet Holter/Ragnvald Kalleberg (red.). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2008). *Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holtz, Shel (2004). *Corporate Conversation: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. New York: Amacom
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: HøyskoleForlaget.
- Johannessen Jon-Arild, Johan Olaisen og Bjørn Olsen (2009). *Omdømme. Rykter, sladder og tøvprat*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Kvåle, Gro og Arild Wæraas (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det norske samlaget
- Martinsen, Øyvind Lund red. (2010). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mintzberg, Henry (1983). *Structure in fives: designing organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of organization. New Edition of the International Best Seller*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Repstad, Pål (1998). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Repstad, Pål, red. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former for det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur. 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thorsrud, Einar & Emery, Fred E. (1970) *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum

Wæraas, Arild (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Avhandling for graden doctor rerum politicarum. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, det samfunnsvitenskapelige fakultet.

(bokutgaven)

Wæraas, Arild (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Avhandling for graden doctor rerum politicarum. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, det samfunnsvitenskapelige fakultet. **(pdf-utgave, mottat på e-post av Arild Wæraas 5. desember 2010)**

Aakvaag, Gunnar C. (2008). *Moderne sosiologisk teori*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Artikler, temahefter etc.:

Asplan Viak (2008). *Arbeidsgiverutvikling i storby. Den store generasjonsvekslingen og storbykommunenes omdømmeutfordring*. Oslo

HR Norge (2005). Tema 2005 *Den attraktive arbeidsgiver, Employer branding*. Lysaker

NOU 1992:20 *Om det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle*. Oslo: Kommunaldepartementet

Wæraas, Arild. *Merkevarerbygging av offentlige virksomheter: Utfordringer og muligheter*. Magma, årgang 8, nr. 3 – 2005.

Internettkilder:

Arbeidstilsynet:

- www.arbeidstilsynet.no/lov.html?tid=78118

Google:

- www.google.no/search?sourceid=navclient&hl=no&ie=UTF-8&rlz=1T4ADFA_noNO362NO363&q=omd%3%b8mme
- www.google.no/search?hl=no&rlz=1R2ADFA_noNO362&q=corporate+reputation&btnG=S%C3%B8k&aq=f&aqi=&aql=&oq

www.hardudetideg.no

Høgskolen i Bergen:

- www.hib.no/aktuelt/nyheter/2009/11/undervisningsvitenskap.asp

Kommunikasjonsforeningen:

- <http://www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Fagbladet/Offentlig/Kj%C3%B8per+mer+PR.29.cms>

KS:

- <http://www.ks.no/Ekstranett/rekrutteringshandbok/Fadderordning/>
- <http://www.ks.no/PageFiles/5337/BeholdeRekruttere.pdf>
- Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020 (2007),
<http://www.ks.no/PageFiles/1793/ags2020.pdf>

www.lovdata.no:

- <http://www.lovdata.no/all/tl-19920925-107-001.html#4>

[Norsklektorlag.no](http://www.norsklektorlag.no):

- <http://www.norsklektorlag.no/nyhetsarkiv-2008/rekruttering-i-kommunal-sektor-article143-196.html>
- <http://www.norsklektorlag.no/getfile.php/Filer/NLL%20mener-%20filmappe/Innpill%20til%20KS%20arbeidskraft%20og%20rekruttering%2019%2011%2008.pdf>

www.oslo.kommune.no:

- [http://www.byrådsavdeling-for-finans-og-naring.oslo.kommune.no/getfile.php/byr%C3%A5dsavdeling%20for%20finans%20\(FIN\)/Internett%20\(FIN\)/PER%20-%20Personalledelse/Sentrale%20dokumenter/Unios%20krav%20nr%201.pdf](http://www.byrådsavdeling-for-finans-og-naring.oslo.kommune.no/getfile.php/byr%C3%A5dsavdeling%20for%20finans%20(FIN)/Internett%20(FIN)/PER%20-%20Personalledelse/Sentrale%20dokumenter/Unios%20krav%20nr%201.pdf)

www.ostfoldfk.no

www.utdanningsnytt.no:

- <http://utdanningsnytt.no/4/Meny-B/Organisasjonen/siste-nytt/Larere-er-usikre-pa-framtida/>

Interne dokumenter

- Østfold fylkeskommune (2010), ”*Kompetanse for kvalitet. Kompetansestrategi for videregående opplæring i Østfold fylkeskommune 2009-2013*”.
- Østfold fylkeskommune (2010), *Kommunikasjonsstrategi for Østfold fylkeskommune*
- Østfold fylkeskommune (2010), *Ledelsesprinsipper i Østfold fylkeskommune*
- Østfold fylkeskommune (2009), *Rekrutteringsstrategi for Østfold fylkeskommune*

Vedlegg 1: Questback-spørreundersøkelse

Rekruttering til de videregående skolene i Østfold Hvordan påvirker omdømmet?

Kjønn

Studieforberedende
Yrkesfaglig
Begge

Skole

A Omdømme

På en skala fra 1-5, hva ved omdømmet har betydning for og påvirker rekrutteringen til de videregående skolene i Østfold

Sterke fagmiljø
Tverrfaglighet
Yrkesstolthet
Samfunnsansvar
Balanse jobb og privatliv
Godt nærmiljø, kulturtilbud, friluftsliv etc.
Gode seniorordninger
Traineeordning
Lønn
Belønningssystem for å rekruttere unge arbeidstakere
Markedsføring
Hverdagshistorier fra virksomhetene
Branding og merkevarebygging
Tydelig profilering av Østfold fylkeskommune
Image
Innovasjon og kreativitet
Organisasjonsidentitet (egen skole)
Organisasjonsidentitet (ØFK)
Tydelig arbeidsgiverpolitikk
Tydelige ledere

B På en skala fra 1-5, hvordan er omdømmet til

Din videregående skole
De fylkeskommunale videregående skolene i Østfold
Østfold fylkeskommune som arbeidsgiver

C På en skala fra 1-5 i hvor stor grad vil du anbefale arbeidsplassene nedenfor til en venn/bekjent?

Din videregående skole
En annen vgs i Østfold
Østfold fylkeskommune

D Omdømmehåndtering

På en skala fra 1-5 hvem har ansvaret for rekruttering av lærere til de videregående skolene i Østfold fylkeskommune

Egen virksomhet
Sentraladministrasjonen
Østfold fylkeskommune (skole/sentraladm)
De ansatte

F På en skala fra 1-5 hvor aktive er disse aktørene i rekrutteringen av lærere til de videregående skolene?

Ansatte
Arbeidstakerforeningene
Egen virksomhet
De andre skolene
Sentraladministrasjonen
Østfold fylkeskommune

G Hverdagskommunikasjon og strategi

På en skala fra 1-5 hvor viktige er disse aktørene for å kommunisere omdømmet i og rundt organisasjonen?

Ansatte
Ledere
Sentraladministrasjonen
Hverdaghistorier
Strategi
Kommunikasjon til omgivelsene
Kommunikasjon i organisasjonen
Østfold fylkeskommune

H På en skala fra 1-5 hvor viktig er det å identifisere seg med disse aktørene for å rekruttere lærere til Østfold fylkeskommune?

Egen virksomhet
De videregående skolene
Østfold fylkeskommune

I På en skala fra 1-5 hvor viktig er identitet i forhold til

Hva ansatte kommuniserer utad
Hva ansatte kommuniserer innad
I hvor stor grad organisasjonen fremstår helhetlig innad
I hvor stor grad organisasjonen fremstår helhetlig utad
Organisasjonens "merkevare"
De historiene som fortelles

J Attraktivitet

På en skala fra 1-5 hva er en attraktiv arbeidsplass for lærere i de videregående skolene

Godt arbeidsmiljø
Faglig stimulerende oppgaver som er interessante
Rimelig arbeidspress
Klart formulerte oppgaver
Lønn
Kunne kombinere jobb og private forpliktelser
Anerkjennelse
Samarbeid
Det daglige arbeidet
Faglig støtte
Sosial støtte
Faglig utvikling
Personlig utvikling
Yrkets status
Sektorens status
Egen status

Tilbakemeldinger fra ledere
Tydelige ledere
Tilbakemeldinger fra kollegaer
Samfunnets omtale

K På en skala fra 1-5 hva truer omdømmet når det kommer til rekruttering av lærere til de videregående skolene?

Dårlig lønnsnivå
Dårlige ledere
Konflikter i virksomhetene
Stor konkurranse mellom virksomhetene
Mangel på samarbeid og kompetansedeling mellom virksomhetene
Negativt image blant brukere
Negativt image blant innbyggere
Negativt image i media
Dårlig arbeidsmiljø
Lite synlige karrieremuligheter
Lav status
Byråkratisk, offentlig og tunggrodd organisasjon
Fylkets status
Omorganiseringer og endringer
Dårlig rekruttering av ung arbeidskraft
Lav merkevarebygging av de videregående skolene
Høyt stressnivå
Mangel på frynsegoder
Må forsvare at man jobber ved en videregående skole
Må forsvare at man jobber i det offentlige
Dårlig faglig miljø

L Er det behov for en felles rekrutteringskampanje for de videregående skolene i Østfold for å rekruttere lærere? Ja/nei/vet ikke

M Er det mulig å fronte de videregående skolene gjennom en felles identitet og samtidig ivareta det unike ved den enkelte virksomhet? Ja/nei/vet ikke

N Ser du på deg som en god ambassadør for å bygge et godt omdømme for de videregående skolene i Østfold fylkeskommune? Ja/nei/vet ikke

Vedlegg 2: Intervjuguide

Omdømme - omdømmehåndtering

Hva legger du i begrepet omdømme?

Hvordan opplever du omdømmet til egen virksomhet

- Hvor aktiv er virksomheten i forvaltningen av omdømmet?
- Skille mellom daglig og strategisk håndtering
- Ansatte som ambassadører

Ulike faktorer omdømmet

Hvilke faktorer tror du har betydning for omdømmet til virksomheten?

- Positive
- Negative

Hvordan forholder du deg til å markedsføre virksomheten?

Image – det umiddelbare inntrykket/bildet

- Egen skole
- De andre videregående skolene
- ØFK

Rekrutteringsbehov til egen organisasjon (lærere)

Tanker rundt rekruttering til virksomheten, og rekrutteringsbehovet

- Sikre attraktiv arbeidskraft
- Sikre rekruttering
- Felles organisasjonsidentitet?
- Omdømme og stolthet

Strategisk arbeid

Hva er ditt forhold til?

- Arbeidsgiverstrategien
- Ledelsesprinsippene i ØFK
- Egen virksomhets strategi
- Kommunikasjonsstrategien
- Rekrutteringsstrategien
- (Politikernes rolle)

Hva ved omdømmet påvirker rekruttering?

Hvordan jobber dere med omdømmet i forhold til rekruttering?

- Ansatte som ambassadører for omdømmet?
- Kampanje – rekruttere lærere?
- Fremtidig rekruttering – når må man begynne?
- Andre former for tiltak i rekrutteringsprosessen

Rekruttering

Ansvar for rekruttering

- Samarbeid med sentraladministrasjonen?
- Muligheten til å bruke ansatte
- Evt annet?

Betydningen av samfunnsansvar?

Visjon – verdier - identitet

Hva er skolens visjon og verdier?

- Hvordan kommunisere internt?
- Hvordan kommunisere eksternt?

Helhet – si noen Østfold fylkeskommune vs. den enkelte virksomhet

- Motsetningsforhold mellom det man skal kommunisere?
- Internt og eksternt
- Ansatte vs. ledelse

Kan du si noe om betydningen av identitet?

- Skolen
- Faget
- ØFK

Egen virksomhet – hva er unikt?

Skolene i ØFK og ØFK – hva vi viser utad?

- Helhet
- Den enkelte virksomhet

Identitet

Organisasjoners institusjonelle særtrekk (forklare begrepet, dersom uklarheter)

- Skoleeie nivå
- Skoleledernivå
- Ansatte

Identitet og organisasjoners visuelle utforming

- Skolens ”merkevare”
- ØFKs ”merkevare”

Identitet som merkevarestruktur

- Behov for å bygge opp en merkevare?
- I forhold til de andre skolene?

Identitet som strategiske fortellinger

- Hva vil virksomheten vise seg frem som?
- Plan for dette?
- Hva med hverdagshistoriene?

Andre områder som har betydning for identitet?

Attraktiv arbeidsgiver

Hva er en attraktiv arbeidsgiver?

- Egen virksomhet
- Andre skoler
- ØFK

Attraktive for hvem?

- Hvem skal man nå?

- Attraktivitet internt/eksternt

Answaret for å fremstå som attraktive?

- Egen virksomhet
- De andre skolene
- ØFK
- Ansatte
- Arbeidstakerorganisasjoner
- Andre?

Resultater fra undersøkelse

Viktig for lærere i forhold til omdømme

Sterke fagmiljø
Tydelige ledere
Yrkesstolthet
Balanse jobb og privatliv
Lønn

Attraktiv arbeidsgiver

Godt arbeidsmiljø
Faglig utvikling
Oppgaver

Neg for omdømmet

Lønn
Dårlige ledere
Konflikter
Negativt image
Dårlig arbeidsmiljø

Ansatte mener at det er ledelsen som har ansvaret for rekrutteringen, men at de er en viktig bidragsyter – ansikt utad

- Kommentar til det?
- Høyt antall som er villige til å anbefale egen arbeidsplass

Bruken av menneskelig kompetanse – ikke bare strategi og markedsforhold, men menneskelig kompetanse til bruk i organisasjonen

- Hvilke tanker gjør du deg rundt dette?

Til slutt:

Er det noe vi har glemt å trekke frem i forhold til problemstillingen som du syns er viktig å frem?